

ACADEMIA MILITAR

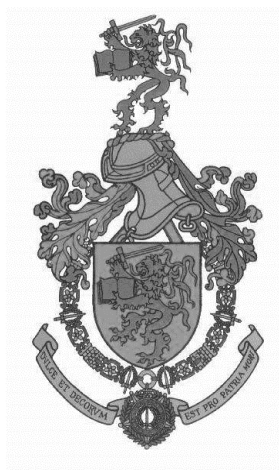
A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE CAVALARIA NO COMPROMISSO DOS SUBORDINADOS

Autor: Aspirante de Cavalaria João Carlos Lopes Pinto

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015



ACADEMIA MILITAR

A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DE CAVALARIA NO COMPROMISSO DOS SUBORDINADOS

Autor: Aspirante de Cavalaria João Carlos Lopes Pinto

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha mãe, à minha namorada, ao Jorge e aos meus Avós.

Agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação aplicada (TIA) resultou do apoio e contributo fundamental de pessoas, sem as quais não seria possível a realização do mesmo. Deste modo devo agradecer e expressar o meu sincero reconhecimento a todos os que contribuíram para a realização e o enriquecimento do mesmo. Em particular:

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, pela constante disponibilidade demonstrada e pelas valiosas discussões e sugestões durante o desenvolvimento do trabalho. Sempre pude contar com uma palavra de incentivo, transmitindo grande motivação para a realização bem-sucedida desta etapa. Sem as suas orientações não teria sido possível realizar este trabalho com a precisão e rigor exigidos.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente-Coronel de Cavalaria Freire pelo constante acompanhamento e disponibilidade para a resolução de problemas que surgiram na realização do presente TIA.

Ao Coronel de Cavalaria Nuno Gonçalo Vitória Duarte, Comandante do Regimento de Cavalaria nº 3, ao Tenente-Coronel de Cavalaria Nuno Lourenço Alvares Alves de Sousa, Comandante do Grupo de Polícia do Regimento de Lanceiros nº 2, ao Tenente-Coronel de Cavalaria Paulo Jorge Lopes da Silva, Comandante do Quartel da Cavalaria, pela dedicação, ajuda e disponibilidade fornecida aquando do meu deslocamento à mesma.

A todos os militares das Unidades às quais me dirigi para a aplicação de questionários, que sustentam o trabalho de campo do presente trabalho e por abdicarem parte do seu tempo para responderem aos meus pedidos.

Aos meus camaradas do Curso Geral Tenente-General António Xavier Correia Barreto por toda a ajuda e camaradagem durante os cinco anos de duração do curso e por contribuírem para a minha formação.

Por último, à minha família, namorada e amigos, por todo o apoio incondicional durante todo o meu percurso militar, fazendo com que nunca me faltassem forças, mesmo nos momentos mais difíceis, para continuar a lutar para a concretização do meu sonho.

Resumo

O presente estudo, subordinado ao tema “Influência das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Cavalaria no Compromisso dos Subordinados”, tem como principal finalidade identificar e caraterizar os comportamentos dos Oficiais Subalternos de Cavalaria do Exército Português que mais influenciam o compromisso dos subordinados, fazendo com que estes se comprometam de forma elevada com a tarefa ou a Instituição, contribuindo assim, para a identificação das lacunas na área do comportamento organizacional, em contexto militar, nomeadamente quanto à liderança e ao compromisso dos subordinados.

Para o estudo foi implementado um inquérito por questionário de competências da liderança, composto por seis dimensões da liderança, e um questionário do compromisso que contempla quatro dimensões. O inquérito foi aplicado a uma amostra de 145 militares dividida por duas categorias (40 Sargentos e 105 Praças).

No que respeita às dimensões da liderança os subordinados das várias Unidades de Cavalaria percecionaram de diferentes formas os comportamentos de liderança praticados pelos seus comandantes, sendo que a única em que os comandantes se focam na orientação para as tarefas é o Regimento de Cavalaria nº 3 em Estremoz, os restantes são percecionados como tendo um comportamento orientado para as relações interpessoais.

Os resultados indicam que das quatro dimensões do compromisso em estudo, nas Unidades de Cavalaria os subordinados comprometem-se ao nível emocional, ao nível racional e ainda se esforçam por ajudar os restantes a esforçar-se, ou seja, esforço discricionário.

Ainda, conclui-se que os Oficiais Subalternos praticam diferentes comportamentos de liderança que influenciam no compromisso dos subordinados, nomeadamente, “orientação para a missão pelo exemplo e ética”, “tomada de decisão e planeamento”, “visão do ambiente externo e interno”, “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, “gestão de conflitos pela transparência” e “liderança participativa e envolvimento”.

Palavras-Chave: Liderança, Compromisso, oficiais Subalternos de Cavalaria, Unidades de Cavalaria

Abstract

This study, entitled "Influence of Leadership skills of Cavalry Junior Officers in the Commitment of their Subordinates", has as its main purpose to identify and characterize the behavior of the Portuguese Army Cavalry Subalterns that most influence the commitment of their subordinates, leading them to commit themselves to carry out their tasks and to the institution. Thus contributing to the identification of gaps in the area of organizational behavior within the military context, namely leadership and commitment.

to carry out this study a survey was implemented consisting of a questionnaire about leadership skills, taking into account the six dimensions of leadership and the four dimensions of commitment. This survey was applied to a sample of 145 soldiers divided into two groups (40 Sergeants and 105 Corporals and Privates).

With regard to the dimensions of leadership subordinates of several cavalry units perceive differently the existing leadership behaviors in their commanders, and the only one where commanders focus on guidance for tasks is the Cavalry Regiment 3 in Estremoz, the others are perceived as having a behavior oriented to interpersonal relations.

The results indicate that from the four dimensions of commitment under study, in the Cavalry Units the subordinates commit themselves to the emotional level, the rational level and still strive and help the others to strive, which is discretionary effort.

It can also be concluded that the Junior Officers practice different leadership behaviors which influence the commitment of subordinates, in particular “lead by example and ethics”, “decision-making and planning”, “view of external and internal environment” “cohesion, teamwork and cooperation”, “conflict management transparency” and “participative leadership and involvement”.

Keywords: Leadership, Commitment, official Subaltern Cavalry, Cavalry Units

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo e Palavras-Chave.....	iii
Abstract and Keywords	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	xi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xiii
 Parte I - Teórica.....	 1
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Introdução	1
1.2. Enquadramento e Justificação do Tema	1
1.3. Delimitação do Estudo.....	2
1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas	2
1.5. Hipóteses.....	4
1.6. Objetivo Geral e Objetivos Específicos.....	3
1.7. Metodologia Científica	4
1.8. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos	6
 Capítulo 2 - Liderança	 7
2.1. Introdução.....	7
2.2. O Conceito de Liderança	8

2.3. Liderança em Contexto Militar	9
2.4. Liderança Transacional e Liderança Transformacional	10
2.5. Modelos de Competências de Liderança em Contexto Militar.....	13
Capítulo 3 – Compromisso Organizacional	15
3.1. Introdução.....	15
3.2. Modelo de Kahn	16
3.2.1. Segurança Psicológica.....	18
3.2.2. Disponibilidade Psicológica.....	18
3.2.3. Importância Psicológica	19
3.3. Modelo de Mendonza	19
3.3.1. Ética no Trabalho	20
3.3.2. Stress	21
3.4. Modelo de <i>Corporate Leadership Council</i>	23
3.4.1. Compromisso Emocional e Racional	24
3.4.2. Esforço Discricionário e Vontade de Ficar	24
Parte II - Prática.....	25
Capítulo 4 – Metodologia e Procedimentos	26
4.1. Introdução	26
4.2. Metodologia.....	26
4.3. Inquérito de Competências de Liderança e Compromisso	27
4.3.1. Questionário de Competências de Liderança.....	29
4.3.2. Questionário das Dimensões do Compromisso	30
4.4. Caracterização da Amostra.....	31
4.5. Programas Informáticos e Estatísticos usados na Recolha de Dados	33
Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	34
5.1. Introdução	34
5.2. Análise Descritiva das Variáveis Sociodemográficas	34
5.3. Análise Descritiva das Variáveis Dependentes	37

5.3.1. Análise Descritiva Quanto às Dimensões das	
Competências de Liderança	37
5.3.1.1. Análise Descritiva das Dimensões de Liderança por Unidades.....	38
5.3.1.2. Análise Descritiva das Dimensões de Liderança	
Quanto às Categorias dos Subordinados	39
5.3.2. Análise Descritiva quanto às Dimensões do Compromisso.....	43
5.3.2.1. Análise Descritiva das Dimensões do Compromisso por Unidades	44
5.3.2.2. Análise Descritiva das Dimensões do Compromisso	
Quanto às Categorias dos Subordinados	45
5.4. Comparação de Médias entre as Variáveis em Estudo.....	48
5.4.1. Análise Estatística Quanto às Dimensões da Liderança	48
5.4.2. Análise Estatística Quanto ao Compromisso	49
5.5. Correlações entre o Valor das Médias das Variáveis Dependentes.....	50
5.5.1. Correlação de Bravais-Pearson	50
Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações.....	52
6.1. Introdução.....	52
6.2. Verificação das Hipóteses Práticas.....	52
6.3. Resposta às Perguntas Derivadas	54
6.4. Resposta à Pergunta de Partida.....	55
6.5. Conclusões Finais	55
6.6. Limitações de Investigação	56
6.7. Propostas e Sugestões.....	57
Bibliografia.....	56
Apêndices.....	60
Anexos.....	61

Índice de Figuras

Figura nº 1 – Procedimentos e Métodos Constituintes de Investigação.....	5
Figura nº 2 – Liderança em Contexto Militar.....	11
Figura nº 3 – Modelo Conceptual.....	27
Figura nº 4 – Caraterização da Amostra por Unidades.....	35
Figura nº 5 – Caraterização da Amostra por Categorias.....	35
Figura nº 6 – Caraterização da Amostra Quanto ao Género.....	36
Figura nº 7 – Caraterização da Amostra Quanto à Idade.....	36
Figura nº 8 – Valores Médios das Dimensões da Liderança por Unidades.....	39
Figura nº 9 – Valores Médios das Dimensões da Liderança no Quartel de Cavalaria	40
Figura nº 10 – Valores Médios das Dimensões da Liderança no Regimento de Lanceiros nº 2	41
Figura nº 11 – Valores Médios das Dimensões da Liderança no Regimento de Cavalaria nº 3.....	42
Figura nº 12 – Valores Médios das Dimensões do Compromisso por Unidades	44
Figura nº 13 – Valores Médios das Dimensões do Compromisso no Quartel de Cavalaria	45
Figura nº 14 – Valores Médios das Dimensões do Compromisso no Regimento de Lanceiros nº 2	46

Figura nº 15 – Valores Médios das Dimensões do Compromisso no Regimento de Cavalaria nº 3.....	47
Figura nº 16 – Valores do Desvio Padrão das Dimensões da Liderança por Unidades	Ap-9
Figura nº 17 – Valores do Desvio Padrão das Dimensões da Liderança no Quartel de Cavalaria	Ap-9
Figura nº 18 – Valores do Desvio Padrão das Dimensões da Liderança no Regimento de Lanceiros nº 2	Ap-10
Figura nº 19 – Valores do Desvio Padrão das Dimensões da Liderança no Regimento de Cavalaria nº 3.....	Ap-10
Figura nº 20 – Valores do Desvio Padrão das Dimensões do Compromisso por Unidades.....	Ap-12
Figura nº 21 – Valores do Desvio Padrão das Dimensões do Compromisso no Quartel de Cavalaria	Ap-13
Figura nº 22 – Valores do Desvio Padrão das Dimensões do Compromisso no Regimento de Lanceiros nº 2	Ap-13
Figura nº 23 – Valores do Desvio Padrão das Dimensões do Compromisso no Regimento de Cavalaria nº 3.....	Ap-14
Figura nº 24 – Analogia do Iceberg	Ax-1

Índice de Tabelas

Tabela nº 1 – Componentes Principais da Liderança Transacional.....	11
Tabela nº 2 – Componentes Principais da Liderança Transformacional	12
Tabela nº 3 – Caracterização dos Estilos de Liderança Transacional/Transformacional	13
Tabela nº 4 – Constituição do Inquérito	28
Tabela nº 5 – Fiabilidade das Escalas usando o <i>Alpha de Cronbach</i>	28
Tabela nº 6 – Composição das Dimensões da Liderança com os Respetivos Itens e o <i>Alpha de Cronbach</i>	29
Tabela nº 7 – Composição das Dimensões do Compromisso	31
Tabela nº 8 – Militares Inquiridos e Efetivos das Unidades.....	32
Tabela nº 9 – Estatística Descritiva das Dimensões de Liderança e Fatores Critério (n=145)	37
Tabela nº 10 – Estatística Descritiva das Dimensões do Compromisso e Fatores Critério (n=145)	43
Tabela nº 11 – Diferenças Significativas das Dimensões da Liderança entre as Unidades de Cavalaria	48
Tabela nº 12 – Diferenças Significativas das Dimensões do Compromisso entre as Unidades de Cavalaria	49
Tabela nº 13 – Matriz de Correlações entre as Competências da Liderança e do Compromisso	51
Tabela nº 14 – Perceção das Dimensões da Liderança por Categoria (n=145).....	Ap-7

Tabela nº 15 – Percepção das Dimensões de Liderança por Género (n=145).....	Ap-8
Tabela nº 16 – Percepção das Dimensões de Liderança por Grau Académico (n=145)	Ap-8
Tabela nº 17 – Percepção das Dimensões de Liderança por Regime de Contrato (n=145)	Ap-8
Tabela nº 18 – Percepção das Dimensões do Compromisso por Categoria (n=145)	Ap-11
Tabela nº 19 – Percepção das Dimensões do Compromisso por Género (n=145)	Ap-11
Tabela nº 20 – Percepção das Dimensões do Compromisso por Grau Académico (n=145)	Ap-11
Tabela nº 21 – Percepção das Dimensões do Compromisso por Regime de Contrato (n=145)	Ap-12
Tabela nº 22 – Regressão Linear das Competências de Liderança com o Compromisso Emocional	Ap-14
Tabela nº 23 – Regressão Linear das Competências de Liderança com o Compromisso Racional	Ap-15
Tabela nº 24 – Regressão Linear das Competências de Liderança com o Esforço Discrecional	Ap-15

Lista de Apêndices

Apêndice A – Questionário Competências da Liderança e Compromisso.....	Ap-1
Apêndice B – Apresentação de Resultados	Ap-7

Lista de Anexos

Anexo A – Modelo de Competências de Spencer e Spencer	Ax-1
---	------

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

APA	<i>American Psychological Association</i>
BrigMec	Brigada Mecanizada
BRR	Brigada de Reação Rápida
CE	Compromisso Emocional
CLC	<i>Corporate Leadership Council</i>
CR	Compromisso Racional
CTEC	Coesão, trabalho de equipa e cooperação
ED	Esforço Discricionário
EP	Exército Português
GCT	Gestão de conflitos pela transparência
LPE	Liderança participativa e envolvimento
NEP	Normas de Execução Permanente
Nº	Número
OMEE	Orientação para a missão pelo exemplo e ética
QCav	Quartel da Cavalaria
QCL	Questionário de Competências de Liderança
QD	Questão Derivada
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RC3	Regimento de Cavalaria nº 3
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RL2	Regimento de Lanceiros nº 2

RV	Regime de Voluntário
S	Desvio-padrão
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TDP	Tomada de decisão e planeamento
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
U/E/O	Unidade/Estabelecimento/Orgão
US	United States
VAEI	Visão do ambiente externo e interno
VF	Vontade de Ficar
Xm	Média da amostra
α	Coeficiente de Alfa de Cronbach

Parte I - Teórica

Capítulo 1

Introdução

1.1. Introdução

Este Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) encontra-se subordinado ao tema “A Influência das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Cavalaria no Compromisso dos Subordinados” enquadrado no currículo do Mestrado Integrado em Ciências Militares da Academia Militar, na especialidade da Arma de Cavalaria.

O presente capítulo tem por fim localizar, delimitar e descrever o tema apresentado para, simultaneamente, explanar toda a sua pertinência. Posteriormente, apresentam-se os procedimentos adotados de uma forma dinâmica e metódica para esta investigação, bem como a organização final deste relatório. São ainda elencados, o objetivo geral, os objetivos específicos propostos, a questão de partida e as questões derivadas subjacentes, as hipóteses formuladas e o modelo metodológico adotado. Por fim, todos os capítulos são sintetizados com vista a proporcionar uma visão global desta investigação.

1.2. Enquadramento e Justificação do Tema

Ao analisar o exercício da função de líder, desde o nível da parêlha até ao estratégico, verifica-se que esta não influencia apenas diretamente os seus membros, mas também influencia indiretamente os seus comportamentos e o seu desempenho, ao afetar o ambiente interno e externo da organização. Visto nesta perspetiva, os líderes afetam todos os aspetos de funcionamento de uma organização.

Face ao exposto e na área da gestão dos Recursos Humanos, procura-se desenvolver no plano teórico e prático um modelo que permita identificar as competências associadas ao comando e liderança dos Oficiais Subalternos de Cavalaria necessárias para promover o compromisso dos subordinados com vista a obter desempenhos superiores.

1.3 Delimitação do Estudo

Com base em duas variáveis não domináveis, como sendo, o espaço e o período temporal disponibilizados para realizar esta investigação, surgiu a necessidade de delimitar a investigação proposta. Assim, limita-se a investigação ao contexto militar, mais especificamente ao Exército Português (EP), no que respeita aos Oficiais Subalternos de Cavalaria das Unidades de Cavalaria, para isto recorreu-se a uma amostra das categorias de Sargentos e Praças. A nível temporal, este estudo teve início em Janeiro de 2015 para culminar em Julho do mesmo ano.

Ao nível concetual, entre os três níveis de liderança, é selecionado o direto (*face-to-face*). Por sua vez, os estilos de liderança abordados focam-se no Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em contexto militar (Rouco, 2012).

O Compromisso é desenvolvido em dois vetores, quer ao nível emocional, quer ao nível racional, sendo assim identificados e descritos os vários tipos de compromisso. Por fim, atenta-se à relação profunda entre liderança e o compromisso, dirigidas ambas para o cumprimento da tarefa e incidindo sobre o subordinado.

Tendo em conta que uma competência é caracterizada por um conjunto de traços de personalidade, conhecimentos, atitudes e competências (Spencer e Spencer, 2004), o estudo vai incidir sobre as competências de liderança dos Oficiais Subalternos de Cavalaria, e vamos considerar sinónimos competência e comportamento.

1.4 Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

Para (Fortin, 2009) pergunta de partida é como “uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica”.

Assim, foi elaborada a seguinte pergunta de partida com vista a concretizar o objetivo do presente trabalho de investigação aplicada: **“Quais são as competências associadas à liderança que os Oficiais Subalternos de Cavalaria praticam e que influenciam positiva e fortemente o compromisso dos subordinados?”**. O objetivo geral do presente estudo é contribuir para a compreensão e natureza da componente humana de modo a desenvolver nos Oficiais Subalternos de Cavalaria as competências associadas à liderança para exercer de forma eficaz e eficiente as funções de comandante de Pelotão, nomeadamente a capacidade para promover o compromisso nos seus Subordinados.

Para se tornar mais simples responder à pergunta de partida foram formuladas questões derivadas tendo cada uma delas uma hipótese associada que irá permitir responder de forma completa à pergunta de partida.

QD1: Exibem os Oficiais Subalternos níveis de comportamento de liderança diferentes nas várias Unidades de Cavalaria segundo a perceção dos subordinados?

QD2: Têm os subordinados níveis de compromisso diferentes nas várias Unidades de Cavalaria?

QD3: Quais são os comportamentos de liderança praticados pelos comandantes de pelotão de Cavalaria para promover elevados níveis de compromisso dos seus subordinados?

1.5. Hipóteses

No âmbito do trabalho de investigação e, como uma possível resposta às perguntas derivadas, formulam-se as seguintes hipóteses:

- **Hipótese nº 1:** Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos comandantes de pelotão das unidades de Cavalaria segundo a perceção dos subordinados.
- **Hipótese nº 2:** Existem diferenças significativas entre o nível do compromisso dos subordinados nas unidades de Cavalaria.
- **Hipótese nº 3:** Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança dos comandantes de pelotão e o compromisso dos subordinados das Unidades de Cavalaria.

1.6. Objetivo Geral e Objetivo Específico

O objetivo principal deste trabalho de investigação visa apurar a existência de um conjunto de competências de liderança específicas necessárias para influenciar o compromisso dos subordinados.

Objetivos específicos:

- Identificar as competências associadas ao comando e liderança que os Oficiais Subalternos de Cavalaria consideram mais importantes para obter desempenhos superiores;
- Verificar quais as competências de liderança que os Oficiais de Cavalaria devem ter para promover o compromisso dos seus subordinados.
- Caracterizar o compromisso dos Subordinados com os fatores de desempenho.

1.7 Metodologia Científica

O presente trabalho de investigação foi desenvolvido seguindo as normas estabelecidas pela Academia Militar (Nep, 2014), utilizando a 6ª edição da norma da *American Psychological Association* (Coimbra, 2012) unicamente nos casos omissos. A presente investigação divide-se em duas partes. Uma parte teórica e uma parte prática.

A metodologia seguida na parte teórica começa por uma análise documental que é “um dos momentos mais explorados pela literatura da Ciência da Informação diante da necessidade de informação do usuário e do potencial informativo do documento” (Nascimento, 2009), em artigos científicos, livros de referência, dissertações de mestrados e teses de doutoramento. Como podemos observar na Figura nº 1, numa primeira fase procura-se responder às questões de investigação, do ponto de vista teórico. A investigação será executada em duas fases, conforme se discrimina:

- 1ª Fase: Com base na literatura de referência, procura-se perceber os principais conceitos associados ao tema de investigação, nomeadamente os associados às competências de liderança e ao compromisso organizacional em contexto militar;

- 2ª Fase: a partir do resultado da análise documental, far-se-á um modelo conceptual e seleccionam-se os questionários de competências de liderança e compromisso que mais se adaptam à realidade militar;

A metodologia seguida na parte prática passa por:

- 1ª Fase: Validar os questionários para o contexto militar seguindo todas as fases e métodos recomendados pela literatura científica;
- 2ª Fase: Será aplicado um questionário para identificar as competências de liderança e o questionário sobre compromisso organizacional;
- 3ª Fase: Após a aplicação da versão final dos questionários e recolha de dados, procede-se ao tratamento, à análise estatística e discussão de resultados.

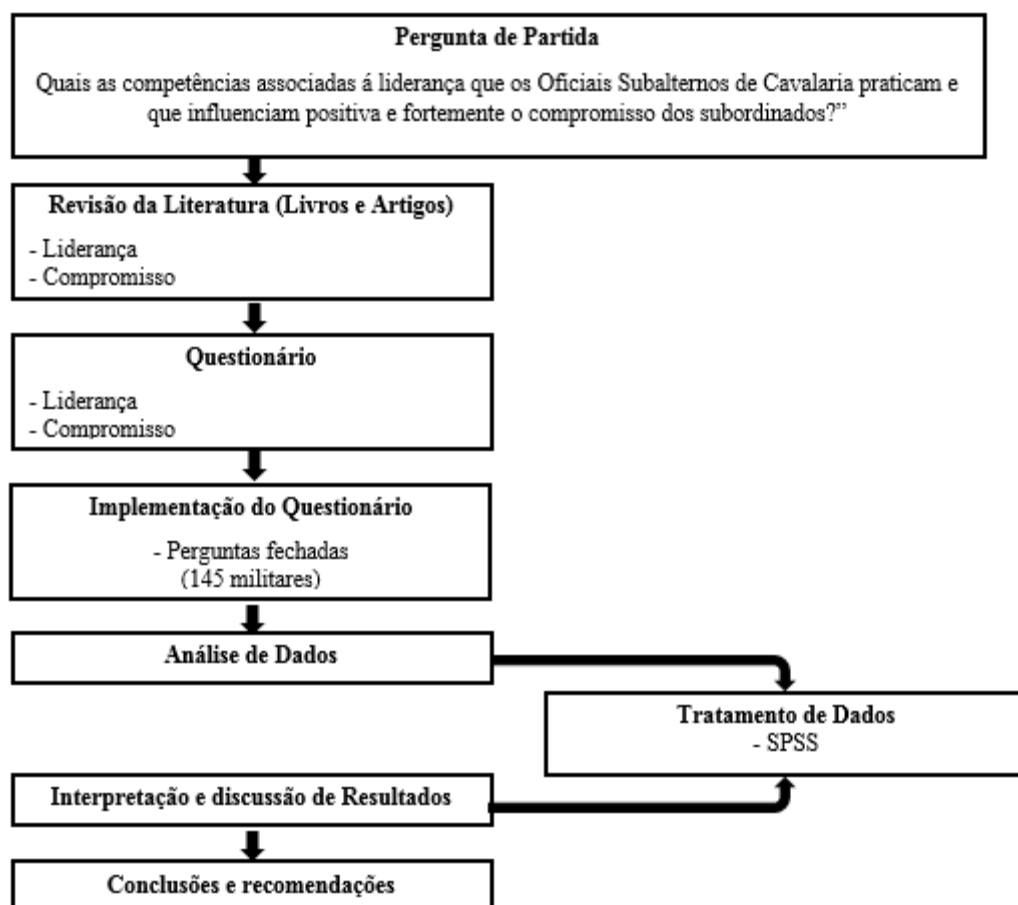


Figura nº 1 - Procedimentos e Métodos Constituintes de Investigação

1.8 Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos

O presente trabalho encontra-se dividido em duas partes: uma primeira parte teórica, referente à revisão da literatura, e uma segunda parte prática que diz respeito ao trabalho de campo elaborado.

Relativamente à parte I, de cariz teórico, aborda a revisão da literatura onde se inserem dois grandes capítulos: a liderança e o compromisso. Nestes dois capítulos procura-se aprofundar o estudo relativo às várias teorias de liderança e do compromisso, seguindo o ponto de vista dos autores selecionados.

No que diz respeito à parte II, dedicada ao estudo do trabalho de campo, encontra-se dividida em dois subcapítulos: Metodologia e Procedimentos, e Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.

Por fim encontram-se as conclusões retiradas após a análise dos dados recolhidos, onde são testadas as hipóteses levantadas; serão também apresentadas as propostas e as recomendações para futuras investigações, assim como a respetiva pesquisa Bibliográfica juntamente com os Anexos e Apêndices.

Capítulo 2

Liderança

2.1. Introdução

O conceito de liderança é já algo que nos segue desde os nossos antepassados, já desde essa época se relata a importância de determinados indivíduos orientarem e disponibilizarem o que os rodeiam rumo ao alcance de um objetivo específico. Nos povos primitivos já existia um indivíduo que os guiasse, que os protegesse e que promovesse um ambiente harmonioso dentro do grupo, neste caso o povo em questão.

Contudo a civilização evoluiu a nível tecnológico, a nível demográfico, em suma houve evolução a todos os níveis. Foram necessárias determinadas características para ocupar determinada posição, começaram a surgir processos de diferenciação e hierarquização.

Ou seja, liderança é um tema que tem sido abordado e escrito nas últimas décadas, principalmente, a partir da segunda metade do século XX. Ainda assim, a temática da liderança é uma questão sempre atual (Rouco & Sarmiento, 2010).

Na própria instituição militar sempre houve um indivíduo que influenciasse os homens à sua volta, esta posição significava um elevado estatuto de poder o que fazia com que essa posição fosse desejada por muitos. Contudo, como já foi referido anteriormente devido à evolução da civilização estes cargos tiveram de ser ocupados por indivíduos que tivessem determinados requisitos.

Um Comandante deve ser um líder nas suas ações de comando, para que os seus subordinados se tornem os seus seguidores vendo o seu Comandante como um elemento com determinadas características e competências.

Esta capacidade de influenciar outro está relacionada com a forma como os subordinados se comprometem ou se empenham nas missões que lhe são atribuídas. A capacidade de ser um bom líder e influenciar os que o circulam está presente em todas as organizações, tornando-se imprescindível para que se consigam atingir as metas previstas, pois sendo um bom líder e conseguindo que os nossos subordinados nos sigam e se comprometam com as suas tarefas, conduz a resultados muito mais satisfatórios.

2.2. O Conceito de Liderança

Podemos afirmar que a liderança é já desde sempre uma temática muito desenvolvida e aprofundada por vários investigadores a nível nacional e internacional, consequência disto é a definição do seu conceito, pois existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que a tentaram definir (Silva, 2009). Na literatura organizacional sobre liderança, existem definições ilimitadas, e incontáveis artigos (Strougo, 2007), ainda para o mesmo autor a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir os seus resultados preferidos.

Drucker (citado por Strougo, 2007) enfatiza que em tempos de crise não há liderança partilhada, quando o barco se está a afundar o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como mais um membro.

Segundo Hughes, Ginnet e Curphy (1999) na liderança os seguidores não são nada; o homem que comanda é que é tudo, não foi o exército romano que conquistou a Gália, mas sim César; não foi o exército cartaginês que fez tremer Roma, mas Hannibal; não foi o exército macedônio que atingiu o Indus, mas Alexandre. Aqui é bem claro que a força do exército não é nada, mas sim as competências do comandante. No entanto, a abordagem dos autores tem que ser analisada de acordo com a época. Hoje podemos salientar que este “tudo” representa a responsabilidade que um determinado indivíduo tem para influenciar os outros a cumprir os objetivos coletivos, e que hoje, todos são uma parte importante do sucesso das organizações.

Neste contexto, de acordo com a Ali (2012), a liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e sucesso das organizações a que pertencem. Contudo estas definições não explicam o verdadeiro significado de liderança num contexto organizacional, pois as organizações estão direcionadas para o cumprimento de determinados objetivos, metas e finalidades com os líderes em posições que lhes permitam influenciar os indivíduos à sua volta por forma a atingir esses objetivos, a responsabilidade atribuída ao líder não pode reduzir-se à simples transmissão das finalidades e ao seu cumprimento (Maxwell, 2007).

Liderança é o esforço de exercer conscientemente uma influência especial dentro de um grupo no sentido de levá-lo a atingir metas de permanente benefício que atendam as necessidades reais do grupo (Damazzini, 2006).

Apesar do elevado reconhecimento da importância da liderança nas organizações, continua a existir um certo mistério quanto ao que realmente é a liderança ou como a definir (Ali, 2012). Assim, das definições apresentadas pelos diversos autores estão subjacentes elementos fundamentais na liderança: o líder, o liderado (membros).

O liderado é o seguidor do líder na concretização das metas organizacionais estabelecidas. Os seguidores desenvolvem-se internamente como um grupo dinâmico, que resulta da interação e do relacionamento entre indivíduos diferentes (Silva, 2009).

Para enquadrar este trabalho, considerou-se a definição da liderança segundo o General Belchior Vieira (2002) em que esta é o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.

2.3. Liderança em Contexto Militar

À semelhança do que acontece em todas as organizações, no Exército, o comandante preocupa-se acima de tudo com a sua Unidade. Nas organizações, os comandantes são responsáveis por lhe dar vida, transformando o potencial humano em ações que geram desempenho (Borralho, 2012).

Dentro do meio militar existem muitos líderes, cada um ao seu nível, todos fazem parte de uma cadeia de comando, todos desempenham funções de líder e ao mesmo tempo de liderado. Ser bom subordinado é parte de ser um bom líder, todos os praças num determinado momento devem agir como líderes e como seguidores (U.S. Army, 2006).

Um líder ideal do Exército é forte intelectualmente, tem presença física, competência profissional, elevado carácter moral, e é visto como um modelo a seguir. É capaz e está disposto a agir de forma decisiva, na intenção dos seus superiores hierárquicos. Os líderes do Exército reconhecem que a organização, está assente na confiança e em cumprir com sucesso as missões em tempo de paz e de guerra (U.S. Army, 2006).

Nas Forças Armadas Espanholas usa-se frequentemente a palavra líder com dois significados: em primeiro lugar para se referir aos "bons chefes"; que, além de serem os (formais) dirigentes legítimos, são admirados pelos seus subordinados e as instruções transmitidas são seguidas de boa vontade e não só por ser uma obrigação. Em segundo

lugar, a palavra líder também é usada para se referir àqueles que, sem líderes legítimos são capazes de influenciar, de alguma forma os outros pela sua competência, simpatia ou atratividade pessoal (Estado Maior Espanhol, 2007).

Para que as várias ações sejam feitas por vontade própria e não por obrigação ou por medo das consequências por não serem feitas, a liderança aparece como um instrumento que se torna indispensável no apoio ao comandante no exercer das suas funções. Visto que esta pretende que haja uma contínua interação entre os membros de uma organização ou grupo, no qual ao líder compete manter os padrões éticos da sua profissão através, não só da sua própria conduta, mas também da conduta daqueles que lidera.

Uma regra universal da fraternidade militar diz-nos que as praças seguem o comportamento e os padrões dos seus comandantes. Torna-se assim indispensável que os líderes militares exerçam a sua ação segundo padrões éticos perfeitamente definidos (Vieira, 2002).

Segundo Sousa (citado por Borralho, 2012), liderar é muito mais do que conseguir que os seus subordinados atinjam os objetivos organizacionais (a orientação para a missão), é também ter a capacidade de retirar o melhor do seu potencial (a orientação para as relações humanas).

Liderar, segundo os norte-americanos (Chiavenato & Kotter, 2002, é influenciar pessoas, por meio de propostas, direção, e, simultaneamente, trabalhar para cumprir a missão e melhorar a organização).

2.4. Liderança Transacional e Liderança Transformacional

Nesta subsecção, abordam-se as teorias de liderança transacional e transformacional, que estão associadas aos papéis do comandante e do líder, respetivamente. Podemos observar na Figura nº 2, que a liderança militar surge de uma combinação entre a liderança transacional e a liderança transformacional, e através destas obtém a satisfação e o desempenho necessários para o cumprimento da missão.

A liderança é considerada um fator organizacional fundamental para a obtenção do desempenho e satisfação – coletiva e individual (Borralho, 2012). Segundo Odumeru e Ifeanyi (2013) liderança é um fator importante que contribui para o bem-estar geral das organizações e nações.

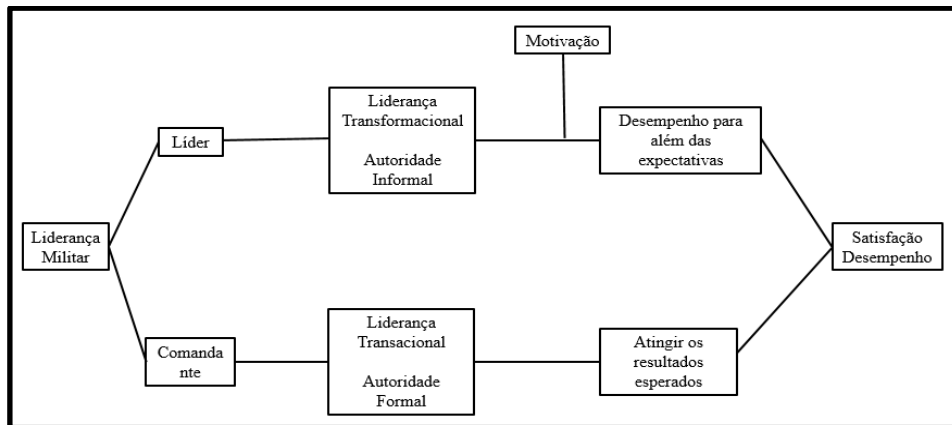


Figura nº 2 - Liderança em Contexto Militar

Fonte: Rouco (2010)

A liderança transacional, foca-se no papel da organização e do desempenho do grupo, assim neste modelo o líder garante que os seus subordinados cumprem a missão através de recompensas e punições, este estilo de liderança é eficaz em situações de crise e de emergência, bem como quando os projetos precisam de ser levados a cabo de uma forma específica.

Segundo Antonakis e House (citado por Rouco, 2012) na liderança transacional, o líder procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores e fornecer-lhes as recompensas contingenciais positivas ou negativas de acordo com o desempenho. Líderes transacionais usam recompensas e punições para ganharem o respeito dos seus subordinados. Eles são motivadores extrínsecos que trazem o cumprimento mínimo por parte dos seus subordinados. Eles aceitam os objetivos, a estrutura e a cultura da organização existente.

De acordo com (Góis, 2011) os líderes transacionais possuem características especiais baseadas em dois componentes, conforme ilustra a Tabela nº 1.

Tabela nº 1 - Componentes Principais da Liderança Transacional

Componentes	Comportamentos
Recompensa contingente	Prestação de incentivos, como bónus, para motivar os funcionários a realizar os objetivos específicos previamente definidos.
Gestão por exceção ativa	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se eles não alcançam padrões estabelecidos.

Fonte: Adaptado de Carina Góis (2011)

Para Burns (citado por Rouco, 2012) a liderança transformacional é um processo que apela à consciência dos subordinados, aos valores morais positivos com o objetivo de lhes ativar as necessidades de autorrealização e dos converter em líderes e agentes da mudança durante o processo de transformação da organização.

A liderança transformacional é exercida por indivíduos que introduzem mudanças nos indivíduos e nos sistemas sociais. Na sua forma ideal, o líder cria mudanças valiosas e positivas nos seguidores com o objetivo final de que os seus subordinados o sigam. A liderança transformacional aumenta a motivação, o moral e o desempenho dos subordinados através de uma variedade de mecanismos.

Liderança transformacional é uma das abordagens mais importantes para que se consiga compreender cada indivíduo, cada grupo e eficácia organizacional (Tse & Chiu, 2014). Os líderes transformacionais podem transformar com sucesso o foco dos seus seguidores, para uma visão coletiva distante e inspirá-los a realizar tarefas para além do que lhes compete (Zhang, Wang, & Pearce, 2014).

Podemos ainda definir liderança transformacional como o processo de influência consciente sobre indivíduos ou grupos com o intuito de fazer mudanças contínuas no desempenho de organização como um todo (Farahani, Taghadosi, & Behboudi, 2011).

Os líderes transformacionais possuem características especiais, Covey (2007) baseado na teoria de Bass, Avolio e Burns distingue quatro componentes do comportamento transacional como podemos observar na Tabela nº 2.

Tabela nº 2 - Componentes Principais da Liderança Transformacional

Componentes	Comportamentos
Influência idealizada	Os líderes são respeitados, admirados e considerados de confiança, colocando as necessidades dos outros acima das suas, sacrificando os seus interesses pelos interesses dos outros.
Motivação inspiradora	Os líderes partilham a sua visão e, através do seu otimismo e entusiasmo, envolvem os seguidores nas várias representações do futuro e criam alternativas atrativas.
Estímulo intelectual	Os líderes desafiam os seguidores a pensar em novas formas para fazer as coisas, procurando colocar sempre em questão se as formas anteriores estavam bem concebidas.
Consideração individualizada	Os líderes identificam as necessidades dos seguidores individualmente e proporcionam-lhes formação e treino.

Fonte: Adaptado de Covey (2007)

Bryan (2003) concluiu que os líderes transformacionais são mais eficazes, alcançando maior satisfação e desempenho, através da motivação.

Tabela nº 3 - Caracterização dos Estilos de Liderança Transacional/Transformacional

Transacional	Transformacional
Liderança sensível	Liderança pró-ativa
Funciona dentro da cultura organizacional	Trabalha para mudar a cultura organizacional através da implementação de novas ideias
Funcionários atingem objetivos através de recompensas ou punições definidas pelo líder	Funcionários atingem objetivos através de novas ideias e valores morais
Motiva os subordinados, apelando pelo seu autointeresse	Motiva os subordinados, incentivando-os a colocar os interesses do grupo primeiro
Gestão do stress existente para melhorar o desempenho dos subordinados	Estímulo intelectual: promove a criatividade e ideias inovadoras para resolver problemas

Fonte: Adaptado de Odumeru e Ifeanyi (2013)

2.5 Modelos de Competências da Liderança em Contexto Militar

Nesta subsecção, vai-se abordar o modelo de competências de liderança que foi utilizado para elaboração do trabalho.

De uma forma geral e segundo a literatura existente o conceito de liderança já não é recente. A aproximação das competências à gestão dos recursos humanos já era praticada pelos romanos para selecionar o “bom soldado” (Rouco, 2012). De acordo com Spencer e Spencer (1993), entende-se por competência as características individuais que se relacionam com os critérios padrão de eficácia nos desempenhos superiores no trabalho ou numa situação particular. Os modelos de competências de liderança associados a muitos Exércitos incidem, em linhas gerais, na metáfora do *Iceberg* caracterizada por Spencer e Spencer¹.

¹ Ver Anexo A – Modelo de competências de Spencer e Spencer.

Segundo Rouco (2012), existem seis dimensões de liderança: “orientação para a missão pelo exemplo e ética”, “tomada de decisão e planeamento”, “visão e ambiente externo e interno”, estando associadas à orientação para as tarefas; a “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, “gestão de conflitos pela transparência” e a “liderança participativa e envolvimento”, associadas ambas à orientação para as pessoas.

- De acordo com Burns, Avolio e Bass (citado por Rouco, 2012), a “orientação para a missão pelo exemplo e ética” está ligada com a capacidade de motivar alguém e por consequência que este se comprometa, o que remete para a liderança transacional;
- No que diz respeito à “tomada de decisão e planeamento”, esta prende-se com a finalidade de influenciar o sucesso das operações, na medida em que a tomada de decisões, de forma oportuna e eficaz, permite a um comandante dar uma resposta positiva à exigência dos acontecimentos, assim como poder otimiza-los, o que remete para a liderança transacional;
- Relativamente à “visão do ambiente externo e interno” e, de acordo com Kouzes e Posner (citados por Rouco, 2012), a visão de uma organização deve obedecer e ser alinhada com a sua orientação estratégica e objetivos a serem atingidos, acrescentando que cabe aos líderes desenvolvê-la tendo em linha de vista a satisfação de toda a organização, o que remete para a liderança transacional;
- Relativamente à dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, Kouzes e Posner (citados por Rouco, 2012), salientam também a importância desta para o facto de os líderes poderem criar um clima organizacional com base na confiança e respeito (relações interpessoais) dos indivíduos, o que remete para a liderança transformacional;
- A “gestão de conflitos pela transparência”, de acordo com Spencer e Spencer (1993) prende-se com a capacidade que os líderes possuem para gerir e resolver os conflitos, o que remete para a liderança transformacional;
- Por fim, a “liderança participativa e envolvimento”, de acordo com Kandarian, Parisi-Carew, Stoner e Blanchard (citados por Rouco, 2012), os líderes devem incentivar e encorajar os subordinados na participação das tomadas de decisão e colaboração no trabalho de equipa, o que remete para a liderança transformacional;

Capítulo 3

Compromisso Organizacional

3.1. Introdução

O Compromisso tem sido um tema muito discutido ao longo das últimas décadas (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008). No entanto, os dois investigadores que mais aprofundaram esta temática, foram Natalie Allen e John (Mathieu & Zajac, 1990).

Nunca se conseguiu chegar a uma definição clara do que é o compromisso no trabalho, antes de se definir compromisso no trabalho devemos em primeira instância perceber o que é comprometer-se, que significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação (Mendoza, Medeiro, & Costa, 2007).

Uma das primeiras definições, apresentada por Kahn (1990) referiu que o compromisso no trabalho está relacionado com o aproveitamento de cada indivíduo no seu local de trabalho. Segundo Kahn (1990), as pessoas comprometem-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente. As definições existentes para compromisso no trabalho são diversas, segundo Truss (2006) o compromisso de um colaborador vai depender da sua “paixão pelo trabalho”, ou seja, é um estado psicológico que no fundo engloba as três dimensões abordadas por Kahn.

De acordo com a revisão de literatura é evidente que há uma falta de investigação em torno deste assunto, por isso tem sido objeto de vários estudos para determinar se é importante ou não a formação de peritos em comunicação, para que os indivíduos se comprometam de forma a obter melhores desempenhos na execução das suas tarefas (Kular et al., 2008). Existe ainda a necessidade de futuras investigações focadas nas diferenças de cada indivíduo, na sua personalidade e de que forma essa mesma personalidade influencia o seu compromisso, contudo, o compromisso tem potencial para influenciar a eficácia organizacional e o empregado (Nasomboon, 2014).

A existência de diferentes definições faz com que o estado de conhecimento do compromisso dos colaboradores seja difícil de definir, pois cada estudo examina os indivíduos em diferentes situações. Além disso, a menos que o compromisso dos colaboradores seja universal e ele não pode ser medido ou definido, não poder ser gerido

nem podemos observar se as medidas que estão a ser tomadas estão a fazer efeito ou não (Kular et al., 2008).

Mendoza (2007) refere outros fatores dos quais o comprometimento no trabalho vai depender, como sejam a ética no trabalho e o stress que cada funcionário vive no dia-a-dia. O compromisso organizacional pode ser ainda definido como “a força resultante da identificação de um indivíduo com o envolvimento numa organização em particular” (Yucel, McMillan, & Richard, 2014).

Outro ponto de vista em relação ao compromisso é da *Corporate Leadership Council* (2004), em que o compromisso é uma fonte de vantagem competitiva, sendo que existem organizações que registam níveis de compromisso por parte dos trabalhadores dez vezes superiores a outras. Segundo a mesma instituição, fazem parte do compromisso quatro dimensões: o compromisso emocional que consiste em o subordinado acreditar no seu trabalho, nos seus comandantes, pelotões e/ou organizações, e comprometer-se devido aos valores que ele vê nos mesmos; o compromisso racional em que o subordinado vê interesse em estar junto ao seu comandante, ao seu pelotão ou à sua unidade, seja por questões financeiras profissionais ou mesmo por questões de desenvolvimento da sua organização; o esforço discricionário que ocorre quando um subordinado para além de procurar realizar as suas tarefas de forma eficaz, procura ainda ajudar os seus camaradas na realização das tarefas com carga acrescida; e por fim a vontade de ficar, que consiste em o subordinado mostrar vontade de continuar na organização onde se encontra, e não procurar um emprego em outra organização.

Contudo os modelos que iremos abordar ao longo do presente trabalho serão os de Kahn, Mendonza e da *Corporate Leadership Council*.

3.2. Modelo de Kahn

Kahn realizou um estudo acerca de compromisso que se dividiu em três fases, e que no final chegou a várias conclusões que contribuíram para se tornar ainda hoje uma referência quando se trata desta temática.

A primeira fase do seu estudo foi após uma visita a um acampamento que percorreu e acompanhou, analisou várias entrevistas que haviam sido feitas e tentou perceber em que momentos as pessoas se comprometiam ou não no seu trabalho, verificou em que situações é que se comprometiam e chegou às razões contextuais e psicológicas responsáveis por

esse compromisso. A segunda fase partiu novamente da análise de entrevistas e percebendo em que momentos e devido a que fatores os indivíduos se comprometiam, mas desta vez categorizando-os, e por fim na terceira fase Kahn voltou ao acampamento e fez exatamente as mesmas coisas que da primeira vez mas desta categorizando-as também.

Através deste estudo, Kahn (1990) chegou a uma das primeiras definições de compromisso, “compromisso pessoal em determinado trabalho está relacionado com o empenhamento de uma pessoa ao executar as tarefas que lhe são atribuídas e simultaneamente promover o relacionamento com os outros e uma boa execução das suas tarefas nunca deixando de estar presente cognitivamente, fisicamente e emocionalmente” subjacente a isto e a cada indivíduo está o esforço, a motivação, o envolvimento e a lealdade de cada um. Ainda Kahn afirma que todas as pessoas têm presentes estas três dimensões que lhes permitem comprometer-se no trabalho de diferentes formas ao longo do desempenho das suas funções, e que são as seguintes:

- O Compromisso cognitivo está relacionado com as crenças que este colaborador tem na organização, as crenças que tem nos seus superiores e líderes, ou seja, o indivíduo vai comprometer-se mais se os seus superiores fizerem por isso, se derem o exemplo e os souberem motivar, e ainda depende do seu local de trabalho, pois se os funcionários não tiverem as condições necessárias para o desempenho das suas funções não se vão empenhar nas suas tarefas;
- O compromisso emocional diz respeito à forma como os funcionários se sentem sobre cada um desses três fatores e se eles têm atitudes positivas ou negativas em relação à organização e seus líderes;
- O compromisso físico diz respeito à carga física que o funcionário exerce para realizar determinada tarefa. Com isto Kahn (1990) afirma que um funcionário para se empenhar e comprometer no trabalho tem de ter sempre estas duas componentes presentes, ou seja, tem de se comprometer tanto psicologicamente como fisicamente.

O compromisso vai então depender das condições psicológicas de cada um, vai depender de uma das três condições levantadas por Kahn, de segurança psicológica, disponibilidade psicológica e importância psicológica, ou seja, se damos importância a nos comprometer no trabalho.

Podemos então afirmar que para Kahn o fator essencial no compromisso de um indivíduo é o fator psicológico, pois este vai influenciar o nível de segurança que o

indivíduo sente no trabalho, ou seja, quanto mais elevado o nível de segurança psicológica mais elevado vai ser o nível de compromisso do indivíduo.

3.2.1. Segurança Psicológica

Para o indivíduo se sentir psicologicamente seguro tem de se mostrar e comprometer sem medo de consequências negativas, tanto a nível profissional como em relação à sua imagem no local de trabalho. Segundo Kahn esta dimensão tem influência quando o indivíduo sente que está diante de uma situação clara, digna de confiança, se sente seguro, e que em termos de consequências comportamentais é previsível, o que influencia o indivíduo neste tipo de dimensão psicológica são elementos de sistemas sociais que criam situações previsíveis e consistentes.

Para exponenciar o compromisso tem que existir relações interpessoais que ofereçam apoio, confiança, transparência, flexibilidade e que não sejam ameaçadoras, o grupo a que pertence deve ser dinâmico, informal, devem conseguir deixar espaço para que o indivíduo se possa expressar em segurança, dentro deste grupo o indivíduo deve sentir-se conformado pela dinâmica dentro e entre grupos. Para Kahn e relativamente ao estilo de gestão do grupo a que pertence o indivíduo este deve ter um líder que tenha comportamentos que mostrem segurança, confiança e competência enquanto líder do grupo.

3.2.2. Disponibilidade Psicológica

O indivíduo está psicologicamente disponível quando mostra preocupação no desenvolvimento físico, emocional e psicológico pois são recursos necessários para uma melhor performance (Kahn, 1990). Esta dimensão tem influência quando se sentir com capacidade física, intelectual e emocional para o desempenho das suas funções, o que influencia o indivíduo neste tipo de dimensão psicológica são algumas distrações individuais que podem vir a ter um papel mais ou menos preocupante em determinadas situações no desempenho das funções.

Os níveis de energia física e emocionais têm de estar disponíveis para se comprometer no trabalho, o indivíduo tem de ter confiança nas suas próprias competências, tem de ter consciência das suas atitudes, ou seja, não deve tomar decisões sem antes pensar sobre as mesmas. Para o indivíduo estar psicologicamente disponível tem de conseguir fazer a separação entre a vida profissional e a vida pessoal, ou seja, os problemas do indivíduo não devem influenciar no seu trabalho pois vai condicioná-lo no desempenho das suas funções e pode fazer com que não se comprometa no trabalho.

Desta forma, a disponibilidade psicológica vem conferir segurança aos colaboradores no desempenho das suas funções (Leiria, Palma, & Cunha, 2006).

3.2.3. Importância Psicológica

O indivíduo para sentir que a tarefa tem importância psicológica, tem que ver resultados após se esforçar na realização das tarefas, tem que se sentir valorizado, tem que lhe dar valor para ele se sentir capaz de cooperar com os outros membros do grupo de trabalho e por consequência se comprometa. O que influencia o indivíduo neste tipo de dimensão psicológica são principalmente os membros do grupo de trabalho, pois devem incentivar o indivíduo a querer fazer sempre mais e melhor.

Segundo Kahn (1990) as tarefas realizadas devem ser desafiantes, dos mais diversos tipos, dentro do que lhe compete, deve ser dada liberdade de criatividade ao indivíduo mas sempre delineando os objetivos desejados, devem ocupar posições formais, posições que sejam cativantes e se tenha vontade de as querer ocupar, tanto pela imagem que lhe confere como pela influência que vai ter nos outros. No que diz respeito às relações para com os outros, deve ser uma relação que promova a dignidade e principalmente de caráter profissional.

3.3. Modelo de Mendonza

Mendonza et al. (2007) levantou outros fatores que vão influenciar o compromisso de cada um indivíduo no desempenho das suas funções. O autor afirma que o compromisso no trabalho vai depender, da ética no trabalho e do stress que cada um vive no dia-a-dia, ou

seja, vai depender se os seus colegas de trabalho e superiores são corretos no desempenho das funções e se os funcionários passam por muito stress ou não, pois se for o caso é mais provável que este não se empenhe tanto na sua função.

Estudos efetuados na área do compromisso organizacional (Mendoza et al., 2007) mostraram que quando um indivíduo está exposto a demasiado stress ao longo do seu dia de trabalho, isto pode influenciar tanto a sua produtividade como a sua satisfação em relação ao seu local de trabalho. O stress no trabalho pode ter origem no próprio papel dentro da organização, ou seja, um indivíduo que tenha um papel de grande responsabilidade dentro de uma determinada organização está mais sujeito a pressão, e consequentemente a stress.

Também no Brasil se efetuaram estudos neste âmbito, estudos que correlacionam o stress no trabalho com a sua satisfação (Amorim, 1997), isto traz consequências no compromisso de um indivíduo, pois se não se encontra satisfeito com o seu local de trabalho, com a organização onde trabalha, não vai ter vontade de se comprometer, de se empenhar no desempenho das suas funções. Face aos resultados, Amorim (1997) disse que a sobrecarga de papéis e de funções vai influenciar negativamente a satisfação no trabalho e como referido anteriormente o seu empenhamento no desempenho das suas funções. As recentes transformações que estão ocorrendo no contexto organizacional põe em evidência o fator humano, com a sua importância e implicações sobre o processo produtivo (Mendoza et al., 2007).

Podemos então afirmar que para Mendonza o essencial no compromisso de um indivíduo no trabalho é a ética no trabalho e o stress assim nas subseções seguintes estes dois conceitos serão desenvolvidos.

3.3.1. Ética no Trabalho

A ética tem relação com tudo que é bom ou que seja moralmente aceite (Moita, 2008).

Definir ética é extremamente complexo, pois esta faz-se, constrói-se, aprende-se e ao mesmo tempo parece estar intrínseca nas nossas relações (Lima, 2008). Com a vivência do dia-a-dia conseguimos perceber que não existe uma ética, cada um é possuidor das suas atitudes sendo elas éticas ou não, isso depende de cada indivíduo, de cada ser humano.

Segundo Lima (2008) um comportamento ético é aquele que se consegue adequar aos costumes atuais.

As recentes transformações que estão a ocorrer no contexto organizacional põem, em evidência, o chamado fator humano, com sua importância e implicações sobre o processo produtivo (Mendoza et al., 2007). Este fator humano está presente em todas as relações existentes no trabalho de cada um, estas relações dentro de grupos sociais, neste caso no trabalho de cada um, é realçado por muitos e diferentes autores.

O comportamento social pode ser analisado tanto ao nível das relações entre os indivíduos como ao nível das relações entre os diversos grupos no trabalho (Tajfel, 1983). O comportamento ao nível inter-individual é aquele em que dois ou mais indivíduos se sentem motivados uns pelos outros, em que os diferentes elementos constituintes do grupo se sentem próximos uns dos outros, podendo ser por características semelhantes, ou por histórias passadas entre eles. O comportamento entre os diversos grupos é determinado pelas diferentes categorias sociais existentes dentro de cada grupo, das pessoas que fazem parte desse grupo.

A palavra trabalho por sua vez, também propõe uma associação controversa, relacionada ao sofrimento e à transformação da natureza humana através das próprias atividades humanas (Mendoza et al., 2007). No processo de trabalho, o indivíduo despende bastante energia, desde energia mental a energia muscular, ou seja, podemos dizer que o trabalho gasta as forças de cada o indivíduo que são as capacidades que cada um tem ao seu dispor para desempenhar as suas funções. Podemos observar que um indivíduo está sujeito a muitas situações no dia de trabalho, isto faz com que perca forças, ou seja, um comportamento incorreto no trabalho por parte dos seus camaradas de trabalho, pode levar a que estes não se comprometam com o trabalho.

3.3.2. Stress

A palavra stress começa a ser empregue para expressar pressão ou forte esforço do corpo humano, no entanto, somente no século XX é que o termo ganha a conotação científica (Pereira & Zille, 2010).

Um dos fatores que vão influenciar no compromisso organizacional é o stress vivido no local de trabalho. O termo Stress vem da física e, nesse campo do conhecimento

significa uma deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida a um esforço. O stress não influencia um indivíduo simplesmente a nível profissional, vai afetar também a nível a pessoal, familiar e social. Podemos dizer que o stress tem uma natureza crónica (Mendoza et al., 2007), quando o indivíduo está no seu local de trabalho sujeito a um elevado nível de stress e não se consegue adaptar a alguma pressão a que esteja sujeito.

O processo que decorre até estarmos sujeitos a elevados níveis de stress é dividido em três fases, este processo denomina-se de Síndrome Geral de Adaptação (Mendoza et al., 2007). A primeira fase é denominada de reação de alarme, que consiste numa manifestação física do corpo á situação a que está exposta, isto é, um aumento de frequência cardíaca, pressão arterial e frequência respiratória, dilatação da pupila e ansiedade. A segunda fase tem a designação de reação de resistência, ou seja, o indivíduo continua exposto ao agente de stress, o indivíduo continua sujeito a um elevado nível de stress o que pode levar a que este apresente diminuição de humor e aumento de irritabilidade. Por fim a terceira fase, a reação de exaustão, é quando o indivíduo já não aguenta mais os níveis de stress a que anda exposto.

O simples facto de um individuo estar sujeito a altos níveis de stress no seu dia de trabalho faz com que este se comprometa cada vez menos no seu trabalho. Ao não se sentir à vontade e confiante no trabalho vai fazer com que se empenhe menos, não se comprometendo no desempenho das suas funções.

Contudo estar sujeito a stress pode não ter repercussões negativas, mas sim pelo contrário, pode servir de elemento motivador. O stress segundo Mendonza (2007), pode ajudar o indivíduo a vencer desafios e com isto aumentar a sua criatividade e adaptabilidade ao meio, isto é, ao seu local de trabalho. O local de trabalho deixa de ser visto como algo ameaçador que coloca o indivíduo sob stress mas sim como algo que o motiva e ajuda a melhorar os seus desempenhos, a este tipo de stress denominou-se de stress positivo.

Com stress positivo o organismo produz adrenalina que dá ânimo, vigor e energia, o que torna a pessoa produtiva e mais criativa (Precoma, 2013). Quando o indivíduo está sujeito a este tipo de stress dormir e descansar perdem alguma importância na sua vida, nesta fase o indivíduo está na fase da produtividade.

Podemos verificar que um indivíduo está sujeito a um de dois tipos de stress, positivo e negativo, sempre que possível esse stress deve ser gerido para que o stress a que se está sujeito seja positivo e por consequência aumente a produtividade do indivíduo, e que este se comprometa no desempenho das suas funções, servindo assim o stress como

um impulsionador. Stress saudável é a ativação do organismo para adaptar-se a uma situação interpretada como desafio positivo e ao qual se segue uma percepção de realização e desativação (Dolan, 2006).

3.4. Modelo de *Corporate Leadership Council*

De acordo com este modelo o compromisso é uma relação emocional positiva do trabalhador com o seu trabalho/função. Trabalhadores “comprometidos” estão motivados a ir além da sua obrigação/dever, ajudando a empresa a atingir os seus objetivos/metabol (Council, 2004).

Ainda segundo Council (2004) podemos garantir um bom ambiente de trabalho, com relações internas entre os trabalhadores de confiança e orgulho, se conseguirmos que estes se comprometam no seu trabalho.

Trabalhadores “comprometidos com o trabalho” têm melhor desempenho, procuram ir além do desempenho das suas funções voluntariando-se para desempenhar funções que não lhes foram destinadas, estes trabalhadores têm a intenção de permanecer na empresa ajudando-a a evoluir. O compromisso é uma fonte de vantagem competitiva, sendo que existem organizações que registam níveis de compromisso por parte dos trabalhadores dez vezes superiores a outras.

O modelo que aqui vai ser descrito, e que foi utilizado pela *Corporate Leadership Council* em 2004 na aplicação de um questionário a uma população alvo, aborda quatro dimensões do compromisso, são elas: o compromisso racional, o compromisso emocional que posteriormente se irão refletir no esforço discricionário e a vontade de ficar, estes que vão ser abordados na subsecção seguinte.

Segunda a *Corporate Leadership Council* (2004) trabalhadores altamente comprometidos com o trabalho trabalham 57 % mais, têm um desempenho 20% melhor que os colegas e são 87% menos propensos a abandonar a organização.

3.4.1. Compromisso Emocional e Racional

Podemos medir/avaliar o compromisso (emocional ou racional) de um trabalhador com algo ou alguém na organização através do seu esforço no desempenho das suas tarefas, e pelo tempo que tencionam permanecer na organização.

De acordo com Council (2004) o compromisso emocional aplica-se aos trabalhadores que valorizam, apreciam e acreditam nos seus postos de trabalho, nos gestores, equipas e na própria organização. De facto, o esforço pelo bom desempenho e profissionalismo leva diretamente ao compromisso emocional, com isto, e segundo Gomes (2005), os grupos tendem a ser influenciados pelo compromisso emocional dos gestores

O compromisso racional consiste na crença de que os gestores, as equipas de trabalho e até a própria organização agem no seu próprio interesse (financeiro ou profissional). O compromisso racional pode levar ao abandono do posto de trabalho, quando o trabalhador percebe que a organização não satisfaz o seu interesse.

O compromisso no trabalho não é uma característica coletiva, mas sim uma característica individual que pode ser ganha ou perdida, criada ou destruída pela própria organização (Gomes, 2005).

3.4.2. Esforço Discrecionário e Vontade de Ficar

O papel mais importante dos líderes de uma organização é servir de elo de ligação com o resto da organização, liderar o trabalho impulsionando o compromisso do trabalhador com a sua função e organização fazendo que este se esforce e faça com que os outros se esforcem, ou seja, fazer com que haja esforço discrecionário por parte dos colaboradores.

Este ocorre quando um subordinado para além de procurar realizar as suas tarefas de forma eficaz, procura ainda ajudar os seus camaradas na realização das tarefas.

Segundo Candeias e Galdino (2011) os trabalhadores estabelecem uma relação de lealdade, se se identificam com os valores da organização, desencadeando o desejo de permanecer e de contribuir para o crescimento da empresa.

A relação do líder/gestor com os seus subordinados deve ser amistosa, este deve facultar uma espécie de plano de carreira dentro da organização, fazendo um plano de

evolução personalizado, apresentando oportunidades de promoção, criando assim um compromisso credível por parte do trabalhador.

Com base nisto, ao estar comprometido e a ter vontade de se esforçar e ajudar os outros o colaborador ganha cada vez mais vontade de permanecer no seu local de trabalho, ou seja, vontade de ficar onde está, vontade de ficar podemos afirmar que consiste em o subordinado mostrar vontade de continuar na organização onde se encontra, e não procurar um emprego em outra organização (Council, 2004).

Parte II – Prática

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1. Introdução

O presente capítulo é constituído por duas partes, uma primeira parte em que é realizado uma análise documental de obras que abordem o tema, baseada no método de investigação documental, e uma segunda parte realizada através do método inquisitivo que consiste na aplicação de questionários e posteriormente na análise dos mesmos e a relação entre as variáveis dependentes e independentes em estudo.

O presente capítulo visa principalmente fazer uma abordagem às várias etapas metodológicas e procedimentos utilizados na recolha de dados mencionada anteriormente.

Assim sendo, são referidas as etapas metodológicas da parte prática das diversas partes de investigação, a caracterização dos instrumentos utilizados, o universo e a dimensão da amostra em estudo, finalizando com uma síntese dos programas informáticos e métodos estatísticos utilizados.

4.2. Metodologia

No decorrer do trabalho tomou-se em consideração vários métodos de investigação que, segundo Sarmiento (2013), podem ser utilizados para determinar a resposta à pergunta de partida da investigação, assim como as respostas às perguntas derivadas da pergunta de partida de investigação.

Este trabalho de investigação divide-se em duas partes distintas: a primeira parte, baseada no método de investigação documental e a segunda parte, realizada através do método inquisitivo, processa-se com a aplicação de um inquérito por questionário. Após a elaboração e aplicação de um questionário, para aplicação aos subordinados dos Oficiais

Subalternos da Arma de Cavalaria do Exército Português. Consequentemente, os dados obtidos, foram tratados através da ferramenta IBM SPSS Statistics 20, analisados e posteriormente confrontados com a revisão de literatura realizada na primeira parte desta investigação. Permitiu-nos então, por um lado concluir os objetivos do atual trabalho de investigação e, com isso dar resposta às perguntas derivadas levantadas, confirmando ou não as hipóteses levantadas.



Figura nº 3 - Modelo Conceptual

4.3. Inquérito de Competências de Liderança e Compromisso

O inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou problema (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Na sua elaboração foram estabelecidas, conforme podemos observar na Tabela nº4, três partes: a primeira parte que aborda as informações sociodemográficas, a segunda parte que visa os comportamentos de liderança (Rouco, 2012) e a terceira parte que aborda o

compromisso, o grau de empenhamento dos inquiridos, baseado no Inquérito realizado pela *Corporate Leadership Council* (2004).

Tabela nº 4 - Constituição do Inquérito

Constituição do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
Parte I Dados Sociodemográficos	Constituída por 10 questões sobre os dados pessoais e profissionais dos inquiridos com vista a caraterizar estatisticamente a população em estudo	Escala Nominal
Parte II Questionário de Competências de Liderança	Constituída por 48 perguntas fechadas com o objetivo de medir as competências de liderança com base nas seis dimensões caraterizadoras da liderança transformacional em contexto militar (Rouco, 2012)	Escala de Importância: 1 (Extremamente ineficaz) a 10 (Extremamente eficaz)
Parte III Questionário de Compromisso	Constituída por 16 perguntas fechadas com o objetivo de medir o grau de compromisso de cada indivíduo relativo a cada uma das 4 dimensões	Escala de Importância: 1 (Compromete-se pouco) a 10 (Compromete-se muito)

Fonte: Adaptado de Rouco (2012), Sousa (2014)

Para cada dimensão que comporta o Questionário de Competências de Liderança (QCL) e o Questionário de Compromisso, calculou-se a sua consistência interna, usando o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, podendo-se constatar, de acordo com a Tabela nº 5, que as seis dimensões das competências de liderança e três dimensões do compromisso, evidenciam excelentes e bons resultados, apenas uma dimensão do compromisso apresenta um resultado razoável.

Tabela nº 5 - Fiabilidade das Escalas usando o *Alpha de Cronbach*

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência interna
Superior a 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

Fonte - Adaptado de Hill e Hill (2005)

4.3.1. Questionário de Competências de Liderança

O QCL (Rouco, 2012) é composto por 48 Itens que possibilitam avaliar as competências de liderança agrupadas em seis dimensões da liderança. O QCL é recente e foi adaptado ao contexto militar, que é onde se insere a investigação do presente trabalho, assim como, revela excelentes resultados e consistência interna conforme podemos observar na Tabela nº 6. As seis competências de liderança estão orientadas para a tarefa e para as relações interpessoais: orientadas para a tarefa temos a “orientação para a missão, através do exemplo e da ética”, “tomada de decisão e planeamento” e a “visão e ambiente externo e interno”, orientadas para as relações interpessoais temos a “coesão e trabalho de equipa”, “gestão de conflitos pela transparência” e a “liderança participativa e envolvimento”.

Tabela nº 6 - Composição das Dimensões da Liderança com os Respetivos Itens e o *Alpha de Cronbach*

Dimensões	Descrição	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>		
			Pinto 2015	Borrinho 2012	Sousa 2014
Orientação para a missão, através do exemplo e da ética	Capacidade de influenciar e motivar os subordinados com base no exemplo, na integridade, no entusiasmo, na determinação, na perseverança, no otimismo, no autocontrolo, autoconfiança, na capacidade de resolução de problemas e na aptidão técnica para a obtenção do maior grau de eficiência e eficácia no cumprimento da missão, sendo reconhecidos pelo mesmo.	16, 21, 22, 25, 26, 27, 30, 31, 34, 40, 48, 49, 51 (13 itens)	0,96	0,94	0,95
Tomada de decisão e planeamento	Capacidade de tomada de decisão com demonstração de coragem e confiança perante as dificuldades, implementando-as com eficácia e comunicando-as com assertividade.	15, 29, 36, 44, 52, 53, 56, 57 (8 Itens)	0,91	0,90	0,90
Visão e ambiente externo e interno	Capacidade de avaliação do ambiente interno e externo da organização, gerindo os recursos à disposição da melhor maneira para atingir os objetivos. Acresce a apreensão na atualização e adaptação das suas capacidades do seu grupo para fazer	11, 17, 18, 19, 20, 24 (6 Itens)	0,94	0,92	0,92

	face a todo o tipo de cenário.				
Coesão e trabalho de equipa	Capacidade de desenvolvimento de um sentimento de união e espírito de corpo dentro do grupo através de uma comunicação assertiva, da promoção do trabalho em equipa e do cultivo da confiança e respeito. Procura ainda se afirmar como um elemento que garante a estabilidade por se afirmar como uma referência dos padrões organizacionais.	35, 37, 38, 41, 42, 45, 46, 47, 53 (9 Itens)	0,93	0,94	0,90
Gestão de Conflitos pela Transparência	Capacidade de resolver os conflitos entre subordinados nos momentos de diferendos e de choque de interesses, estimulando um clima de respeito e confiança.	28, 32, 39, 43, 50, 55 (6 Itens)	0,89	0,91	0,95
Liderança participativa e envolvimento	Capacidade de envolvimento dos subordinados, considerando-os na tomada de decisão e concretizando um processo de alinhamento dos interesses individuais com os da organização.	12, 13, 14, 23, 33, 58 (6 Itens)	0,92	0,93	0,91

Fonte: Adaptado de Rouco (2012), Sousa (2014) e Borralho (2012)

4.3.2. Questionário das Dimensões do Compromisso

O Questionário do Compromisso é composto por 16 Itens, 4 itens relativos ao compromisso emocional, 4 itens ao compromisso racional, 4 itens ao esforço discricionário e 4 itens relativos à vontade que o inquirido tem de ficar na organização em que se encontra, como está ilustrado no Tabela nº 7. Contudo em 3 das 4 dimensões referentes ao compromisso teve de se retirar um item para que tivéssemos um valor do *Alpha de Cronbach* que nos garantisse resultados viáveis. Como podemos observar na Tabela nº7, esses itens foram: a questão nº 61 relativa à dimensão do compromisso emocional, a questão nº 66 do compromisso racional e a questão nº 68 do esforço discricionário.

Como resultado da revisão efetuada e da análise realizada em conjunto com o Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, foi alterada a escala utilizada pela *Corporate Leadership Council* de 1 a 6 para 1 a 10 com vista a escala de frequência ser substituída pela escala de importância.

Tabela nº 7 - Composição das Dimensões do Compromisso

Dimensões	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Compromisso Emocional	Consiste em o subordinado acreditar no seu trabalho, nos seus comandantes, pelotões e/ou organizações, e comprometer-se devido aos valores que ele vê nos mesmos.	59, 60, 61, 62 (4 Itens)	0,82
Compromisso Racional	O subordinado vê interesse em estar junto ao seu comandante, ao seu pelotão ou à sua unidade, seja por questões financeiras profissionais ou mesmo por questões de desenvolvimento da sua organização.	63, 64, 65, 66 (4 Itens)	0,72
Esforço Discricionário	Ocorre quando um subordinado para além de procurar realizar as suas tarefas de forma eficaz, procura ainda ajudar os seus camaradas na realização das tarefas com carga acrescida.	67, 68, 69, 70 (4 Itens)	0,81
Vontade de Ficar	Consiste em o subordinado mostrar vontade de continuar na organização onde se encontra, e não procurar um emprego em outra organização.	71, 72, 73, 74 (4 Itens)	0,89

4.4. Caracterização da Amostra

No que diz respeito à população alvo, ou seja, quem foi submetido ao questionário, pertencem todos eles ao Exército Português, mais especificamente à Arma de Cavalaria. Com isto o universo em estudo é constituído por Sargentos do Quadro Permanente (QP) até ao posto de Primeiro-Sargento e de Praças do Regime de Voluntariado e Contrato (RV/RC) até ao posto de 1º Cabo.

Se por um lado para a realização do presente estudo teve-se em consideração a população alvo, por outro lado usou-se a amostragem não probabilística – amostra por conveniência, dado que a escolha dos grupos e das Unidades que compõem a amostra foi feita de acordo com os objetivos do trabalho e ainda, pelo facto de inacessibilidade a todos os militares de Cavalaria.

Conforme a Tabela nº 8, a dimensão da amostra é constituída pelo Quartel da Cavalaria (QCav), pertencente à Brigada Mecanizada (BrigMec), o Regimento de

Cavalaria nº3 (RC3) pertencente à Brigada de Reação Rápida (BRR) e ao Regimento de Lanceiros nº 2 (RL2).

Tabela nº 8 - Militares Inquiridos e Efetivos das Unidades

	Efetivo das unidades					Militares Inquiridos				
	Praças		Sargentos		Total	Praças		Sargentos		Total
	Masc	Fem	Masc	Fem		Masc	Fem	Masc	Fem	
Qcav	181	28	53	10	272	41	4	14	1	60
RC3	126	14	42	2	184	32	0	22	0	54
RL2	133	16	45	5	199	25	3	2	1	31
Total	440	58	140	17	655	98	7	38	2	145

Segundo Sarmento (2013, p. 91), para calcular a dimensão da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a Equação abaixo indicada, que garante um nível de confiança λ e um nível de erro ϵ .

Equação – Dimensão da amostra para uma população finita

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{\epsilon^2}{(Z_{\alpha})^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p.91)

Assim sendo, a dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de efetivos, por categorias, das Unidades e de acordo com a população alvo, ou seja, $N= 145$ (Subordinados).

Segundo Sarmento (2013), a proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1-p)]$ assume o valor máximo de 0,25 na hipótese mais

pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima. Visto que não se conhece a proporção (p), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p = 0,05$. Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda=95,46\%$ e o nível de precisão $\varepsilon=7,5\%$, sendo que, para este nível de confiança, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2}= 1,96$.

Neste contexto, e com base nos efetivos da amostra, procedeu-se à estratificação da mesma por postos hierárquicos, tendo dado o $n= 136$ (n real final da amostra) para os Subordinados (Sargentos e Praças).

Deve salientar-se que os valores foram ultrapassados, visto que foram inquiridos 145 subordinados, o que representa respetivamente cerca de 22,17% do quadro pessoal.

4.5. Programas Informáticos e Estatísticos usados na Recolha de Dados

Após a recolha de dados e para um melhor e mais eficaz tratamento dos mesmos houve a necessidade de recorrer a alguns programas informáticos conforme se menciona de seguida.

Após a aplicação dos inquéritos foi construída, para estes, uma base de dados no programa *Microsoft Office Excel 2010* e posteriormente transferida para o programa *IBM SPSS Statistics 20* com o objetivo de tratar e analisar estatisticamente os dados recolhidos, mais propriamente quanto à sua análise descritiva. Para a análise descritiva, utilizou-se a média aritmética e o desvio-padrão.

No método da comparação múltipla de médias, utilizou-se o teste *post-hoc – Tukey*. Segundo (Maroco, 2003), este teste é o mais robusto, para colmatar desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias.

Para calcular a existência de relações entre as variáveis dependentes, utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

Por fim para melhor determinar a relação causa e efeito entre os comportamentos de liderança e as dimensões do compromisso, efetuou-se o método de regressões lineares.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Introdução

No presente capítulo será feita uma caracterização sociodemográfica da amostra e uma análise descritiva das variáveis em estudo, com a finalidade de conseguir responder às hipóteses levantadas inicialmente, mas também responder às várias questões derivadas e à questão central do trabalho.

Contudo, tendo em conta a limitação de páginas para a elaboração deste trabalho de investigação aplicada, vamos analisar os vários quadros apresentados de forma sumária, dando mais importância e realçando os valores que sejam mais pertinentes para responder às hipóteses levantadas, procurando que haja um equilíbrio na confrontação dos resultados, entre este capítulo e o das conclusões.

5.2. Análise Descritiva das Variáveis Sociodemográficas

Como ilustra a Figura nº 4, caracterização da amostra por unidades, o inquérito foi aplicado a três Unidades da Arma de Cavalaria, de acordo com as seguintes percentagens descritas para cada Unidade: o Quartel da Cavalaria em Santa Margarida com 42%, o Regimento de Lanceiros nº 2 em Lisboa com 21% e o Regimento de Cavalaria nº 3 em Estremoz com 37%.

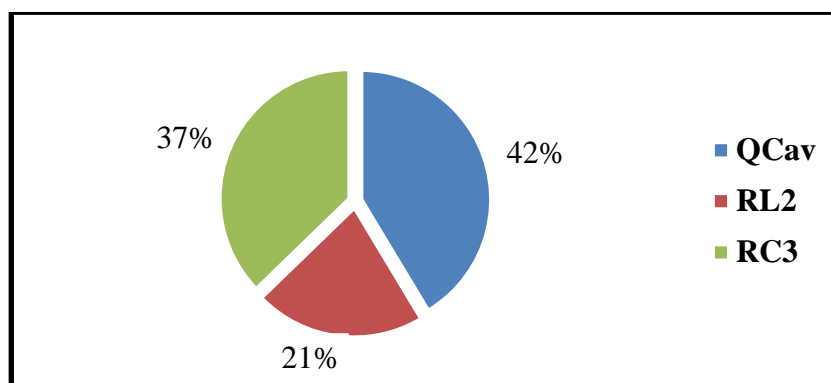


Figura nº 4 - Caraterização da Amostra por Unidades

A Figura nº 5 indica a percentagem da amostra, por categorias, na qual 28% dos inquiridos são da categoria de Sargentos e 72% da categoria de Praças.

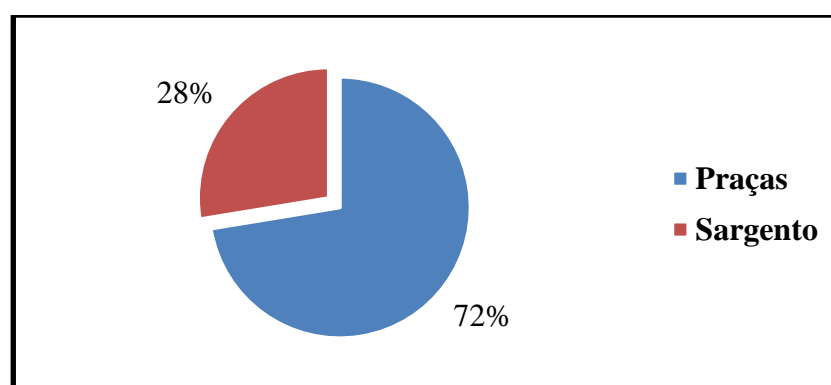


Figura nº 5 - Caraterização da Amostra por Categorias

No que diz respeito ao género dos inquiridos, conforme podemos observar na Figura nº 6, 94% dos inquiridos são do sexo Masculino e os restantes 6% do sexo Feminino.

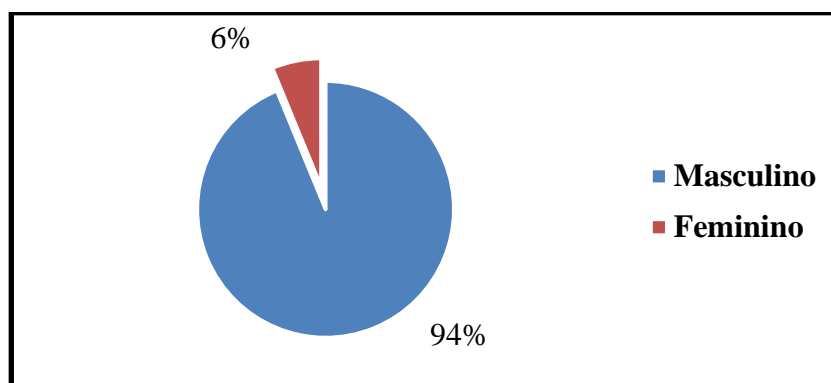


Figura nº 6 - Caraterização da Amostra Quanto ao Género

Conforme a Figura nº 7, no que diz respeito à idade, a amostra é constituída por 10% de inquiridos com idades de 20 anos ou menos, 84% dos 21 aos 30 anos e 6% com idades dos 31 aos 40 anos.

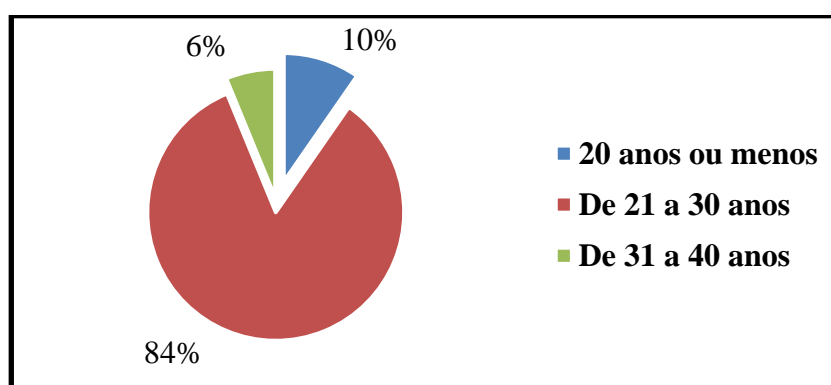


Figura nº 7 - Caraterização da Amostra Quanto à Idade

5.3. Análise Descritiva das Variáveis Dependentes

Nesta secção está apresentada a estatística descritiva relativa às dimensões/comportamentos da liderança e compromisso (variáveis em estudo da **Parte II** e **III** do Inquérito, respetivamente), percecionada pelos Sargentos e Praças em relação aos seus Comandantes de Pelotão).

5.3.1. Análise Descritiva Quanto às Dimensões das Competências de Liderança

Nesta subsecção, é feita uma análise descritiva quanto às dimensões da liderança, na amostra total (n=145).

Conforme a Tabela nº 9, verifica-se que a “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” (OMEE) é a dimensão que apresenta uma média aritmética com o valor mais elevado ($X_m=6,79$), enquanto a dimensão “Liderança participativa e envolvimento” (LPE) tem a média aritmética mais baixa ($X_m=6,38$). Adicionalmente na Tabela nº 14 do Apêndice B.1.1 – Apresentação de resultados, o mesmo se confirma quer na perceção dos Sargentos quer na perceção das Praças, respetivamente.

Tabela nº 9 - Estatística Descritiva das Dimensões de Liderança e Fatores Critério (n=145)

	X_m	S	α
OMEE	6,79	1,61	0,96
TDP	6,67	1,55	0,91
VAEI	6,72	1,69	0,94
GCT	6,61	1,60	0,89
CTEC	6,51	1,64	0,93
LPE	6,38	1,75	0,92

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; α – Coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

Com base nos estudos realizados por Hill & Hill (2005) o Coeficiente de *Alpha de Cronbach* apresenta na sua maioria resultados excelentes, o que vai de encontro aos resultados de Borralho (2012) e (Sousa, 2014). Ainda, no que diz respeito às dimensões de liderança (comportamentos), é possível verificar no Apêndice B.1.1 – Apresentação de resultados, os resultados segundo as percepções dos inquiridos por postos, género, grau académico e regime de serviço.

Portanto, podemos verificar que a dimensão OMEE, dentro das dimensões de liderança, é a mais pautada e levada em consideração, verificando-se assim, o referido na revisão de literatura por Rouco (2012) quando salienta que a dimensão OMEE se relaciona fortemente com a capacidade de motivar o subordinado e por consequência de este se comprometer com a execução da sua missão.

Verifica-se assim que os Oficiais Subalternos de Cavalaria evidenciam tendencialmente comportamentos de liderança focados nos seus subordinados e objetivos da organização, estimulando os seus níveis de desempenho e consciência, o que nos remete assim para a liderança transacional.

5.3.1.1. Análise Descritiva das Dimensões de Liderança por Unidades

Nesta subsecção do trabalho é efetuada a análise descritiva das dimensões da liderança percebidas pelos subordinados, em relação aos Oficiais Subalternos de Cavalaria, nas diversas Unidades de Cavalaria.

Conforme a Figura nº 8, em cada unidade existe uma dimensão que se realça pela positiva, e por sua vez a dimensão que se realça pela negativa e comum em todas as Unidades, a dimensão é LPE ($X_m = 6,75$; $X_m = 6,80$; $X_m = 5,83$). No RC3 a dimensão VAEI é a que tem maior média aritmética ($X_m = 7,35$), no RL2 a dimensão com maior média aritmética é GCT ($X_m = 6,98$), e por fim no QCav a dimensão que maior média aritmética tem é a OMEE.

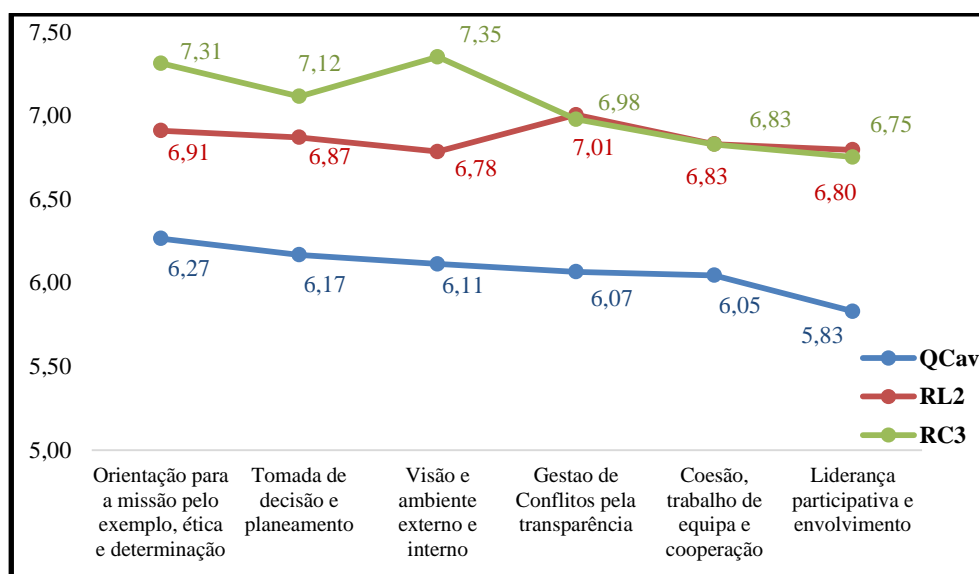


Figura nº 8 - Valores Médios das Dimensões da Liderança por Unidades

Na Figura nº 17 do Apêndice B.1.1 – Apresentação de resultados, podemos observar que no QCav e no RL2 a dimensão LPE apresenta uma maior variedade de resposta com 1,81 e 1,36, respetivamente, no RC3 por sua vez a dimensão com maior variedade é CTEC com 1,76. Em relação às dimensões com menor dispersão, no QCav e no RC3 temos a TDP com 1,57 em ambas, e no RL2 a GCT com 1,15.

5.3.1.2. Análise Descritiva das Dimensões de Liderança Quanto às Categorias dos Subordinados

Nesta subsecção do trabalho é efetuada a análise descritiva das dimensões da liderança percecionadas pelos subordinados, distinguindo os Sargentos das Praças das diversas Unidades de Cavalaria, em relação aos Oficiais Subalternos de Cavalaria.

De acordo com a Figura nº 9, verifica-se que relativamente ao QCav a dimensão de liderança a que os Sargentos mais realçam é a GCT ($X_m = 6,50$), e por sua vez a que tem uma média aritmética mais baixa é TDP e LPE ($X_m = 5,98$). Por sua vez, os Praças do

QCav realçam positivamente outras dimensões, a OMEE e TDP ($X_m = 6,24$; $X_m = 6,23$) e a dimensão com média aritmética mais baixa é LPE ($X_m = 5,78$).

Podemos concluir com estes resultados que dentro da mesma Unidade, as diferentes categorias de militares vêm presentes no seu comandante de pelotão várias dimensões da liderança, ou seja, reconhecem nele uma elevada preocupação com os seus subordinados, em ser o exemplo e em tentar manter sempre um ambiente de confiança e de respeito não só para com ele mas também uns para com os outros. Pode-se observar ainda que existe uma dimensão que os Praças vêm existir mais no seu comandante e os Sargentos já não o vêm, que é TDP.

Por sua vez, a dimensão com menor média aritmética das diferentes categorias coincide com a LPE. Na Figura nº 18 do Apêndice B.1.1 – Apresentação de resultados, podemos verificar que a dimensão que apresenta maior variedade de resposta tanto em relação aos Sargentos com Praças é LPE com 1,71 e 1,86, respetivamente. Em relação à dimensão com menor dispersão pode-se observar que para os Sargentos é a CTEC com 1,16 e para os Praças a TDP com 1,64.

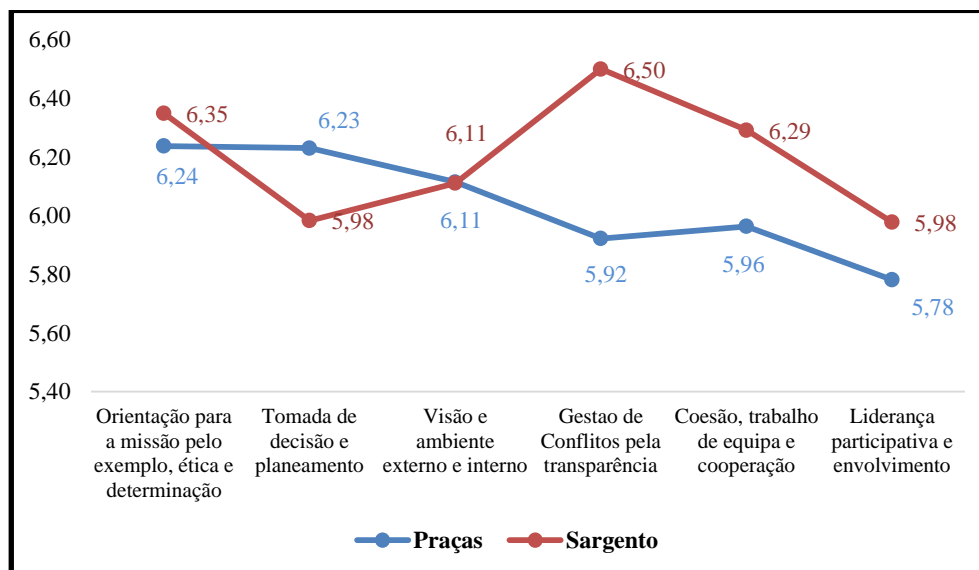


Figura nº 9 - Valores Médios das Dimensões da Liderança no Quartel de Cavalaria

Na Figura nº 10, verifica-se que no RL2 a dimensão de liderança a que os Sargentos mais realçam é a CTEC ($X_m = 7,67$), e por sua vez a que tem uma média aritmética mais baixa é VAEI ($X_m = 6,89$). Relativamente aos Praças do RL2 realçam positivamente outra dimensão, a GCT ($X_m = 6,95$) e como se pode observar a dimensão com menor média aritmética é LPE ($X_m = 6,71$). Entre os resultados obtidos das Praças do RL2 observa-se que eles observam um comandante com todas as dimensões da liderança presentes de forma quase equivalente entre si. Com base nos resultados dos Sargentos pode-se observar que eles vêm no seu comandante uma pessoa que se preocupa com o trabalho do seu pelotão, que procura promover um ambiente de confiança e espírito de corpo. Na Figura nº 19 do Apêndice B.1.1 – Apresentação de resultados, podemos verificar que a dimensão que apresenta maior variedade de resposta em relação aos Sargentos é LPE com 1,11 e em relação aos Praças é VAEI com 1,40. Em relação à dimensão com menor dispersão pode-se observar que para os Sargentos é a CTEC com 0,19 e para os Praças a GCT com 1,20.

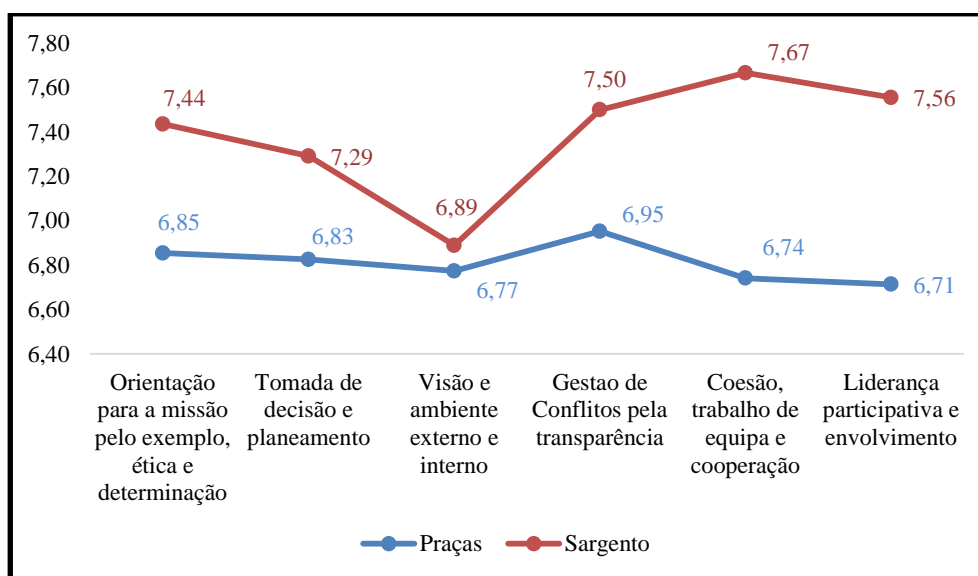


Figura nº 10 - Valores Médios das Dimensões da Liderança no Regimento de Lanceiros nº 2

A Figura nº 11, indica que relativamente ao RC3 a dimensão de liderança a que os Sargentos mais realçam é a OMEE ($X_m = 7,32$), e por sua vez a que tem uma média aritmética mais baixa é LPE ($X_m = 6,70$). Relativamente aos Praças do RC3 realçam positivamente outra dimensão, a VAEI ($X_m = 7,40$) e como se pode observar a dimensão

com menor média aritmética é LPE ($X_m = 6,79$). Pode-se observar então que no RC3 o comandante de pelotão demonstra uma elevada preocupação para com as necessidades dos subordinados e procura alinhá-los com os objetivos da organização de que fazem parte, os Praças realçam ainda que o seu comandante tem uma elevada capacidade de avaliar as situações e adaptar-se às necessidades do pelotão, o que permite concluir que os Comandantes do RC3 estão orientados para a tarefa, liderança transacional.

Por outro lado, ambas as categorias de militares concordam que a dimensão que menos se realça é a “liderança participativa e envolvimento” (LPE), ou seja, apesar do comandante os envolver na tomada de decisão, eles consideram que o devia fazer um pouco mais. Na Figura nº 20 do Apêndice B.1.1 – Apresentação de resultados, podemos verificar que a dimensão que apresenta maior variedade de resposta em relação aos Sargentos é LPE com 1,70 e em relação aos Praças é CTEC com 1,96. Em relação à dimensão com menor dispersão pode-se observar que para os Sargentos é a TDP com 1,28 e para os Praças a GCT com 1,72.

Podemos então concluir segundo Rouco (2012) que a nível da perceção das Praças há um equilíbrio entre os comportamentos orientados para a tarefa e para as relações interpessoais, no que diz respeito aos Sargentos, estes não reconhecem tanto a presença de comportamentos orientados para a tarefa.

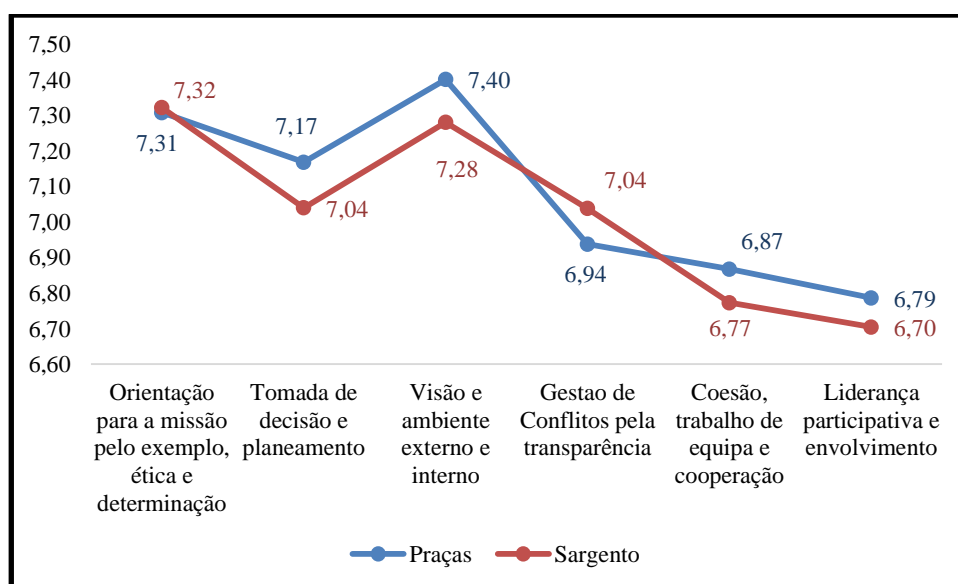


Figura nº 11 - Valores Médios das Dimensões da Liderança no Regimento de Cavalaria nº 3

5.3.2. Análise Descritiva quanto às Dimensões do Compromisso

Nesta subsecção, apresenta-se uma análise descritiva quanto às dimensões do compromisso, na amostra total (n=145).

Conforme a Tabela nº 10, verifica-se que o “esforço discricionário” (ED) é a dimensão que apresenta uma média aritmética com o valor mais elevado ($X_m=7,48$), enquanto a dimensão “vontade de ficar” (VF) tem a média aritmética mais baixa ($X_m=4,78$). Adicionalmente na Tabela nº 18 do Apêndice B.1.2 – Apresentação de resultados, o mesmo se confirma quer na percepção dos Sargentos quer na percepção das Praças, respetivamente.

Tabela nº 10 - Estatística Descritiva das Dimensões do Compromisso e Fatores Critério (n=145)

	X_m	S	α
CE	7,06	1,97	0,82
CR	6,17	2,13	0,72
ED	7,48	1,54	0,81
VF	4,78	2,77	0,89

Legenda: CE – Compromisso Emocional; CR – Compromisso Racional; ED – Esforço Discricionário; VF – Vontade de Ficar; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; α – Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Com base nos estudos realizados por Hill e Hill (2005) o Coeficiente de *Alpha de Cornacha* neste caso apresenta na sua maioria bons resultados. Ainda no que diz respeito às dimensões do compromisso, é possível verificar no Apêndice B.1.2 – Apresentação de resultados, os resultados segundo as percepções dos inquiridos por categorias, género, grau académico e regime de serviço.

Portanto, podemos verificar que a dimensão ED, dentro das dimensões do Compromisso, é a mais pautada e levada em consideração.

No que diz respeito à média das várias dimensões, a que apresenta uma média aritmética mais elevada é o “esforço discricionário” e por sua vez a dimensão com média aritmética mais baixa é a “vontade de ficar”.

5.3.2.1. Análise Descritiva das Dimensões do Compromisso por Unidades

Nesta subsecção do trabalho, é efetuada a análise descritiva das dimensões do compromisso percecionadas pelos subordinados, em relação a eles mesmos nas diversas Unidades de Cavalaria.

Nas diversas unidades, conforme a Figura nº 12, as dimensões que se realçam pela positiva e pela negativa são exatamente as mesmas em todas as Unidades, positivamente é o EF ($X_m = 7,94$; $X_m = 7,45$; $X_m = 7,08$), e pela negativa foi a dimensão VF ($X_m = 5,15$; $X_m = 5,21$; $X_m = 4,12$).

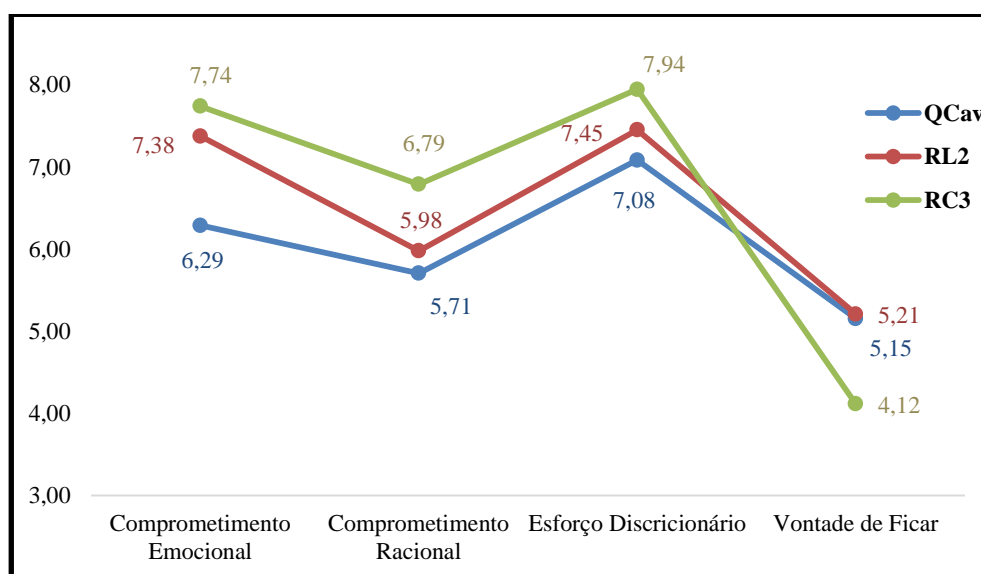


Figura nº 12 - Valores Médios das Dimensões do Compromisso por Unidades

Por sua vez, na Figura nº 21 do Apêndice B.1.2 – Apresentação de Resultados, pode-se verificar que a dimensão que apresenta uma maior variedade de resposta é a VF com 2,82, 2,76 e 2,63. Em relação à dimensão com menor dispersão podemos observar que é o ED com 1,60, 1,08 e 1,58.

5.3.2.2. Análise Descritiva das Dimensões do Compromisso Quanto às Categorias dos Subordinados

Nesta subsecção do trabalho, é efetuada a análise descritiva das dimensões do compromisso percecionadas pelos subordinados, distinguindo os Sargentos das Praças das diversas Unidades de Cavalaria, em relação a eles mesmos, á forma como se comprometem.

Como se pode observar na Figura nº 13, relativamente ao QCav a dimensão do compromisso que os Sargentos mais realçam é o ED ($X_m = 7,09$), e por sua vez a que tem uma média aritmética mais baixa é VF ($X_m = 2,70$). No que diz respeito às Praças do QCav realçam positivamente a mesma dimensão, o ED ($X_m = 7,08$) e a dimensão com média aritmética mais baixa é o CR ($X_m = 5,29$). Podemos concluir com estes resultados que dentro da mesma unidade, as diferentes categorias de militares têm presentes várias dimensões do compromisso, sendo que a que mais se realça é o ED, ou seja, reconhecem que estão disponíveis a auxiliar os camaradas a realizar as suas tarefas. Pode-se observar que existe uma discrepância muito grande entre a dimensão VF dos Sargentos para os Praças. Na Figura nº 22 do Apêndice B.1.2 – Apresentação de resultados, podemos verificar que a dimensão que apresenta maior variedade de resposta em relação aos Sargentos com Praças é a VF com 1,90 e 2,60, respetivamente. Em relação à dimensão com menor dispersão pode-se observar que para os Sargentos é o CR com 1,48 e para os Praças o ED com 1,56.

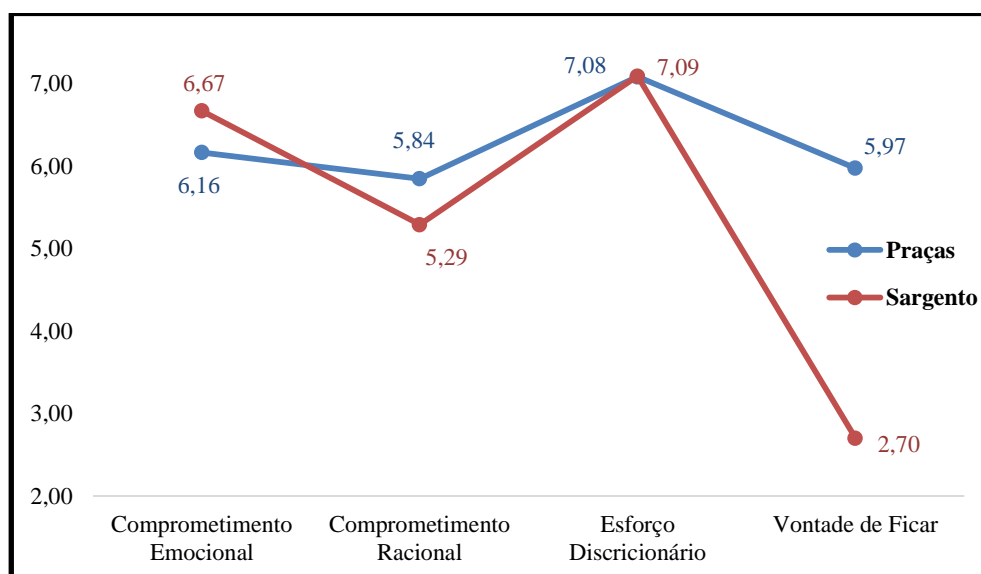


Figura nº 13 - Valores Médios das Dimensões do Compromisso no Quartel de Cavalaria

Conforme Figura nº 14, relativamente ao RL2 a dimensão do compromisso que os Sargentos mais realçam é ED ($X_m = 7,89$), e por sua vez a que tem uma média aritmética mais baixa é o CR ($X_m = 5,22$). Relativamente aos Praças do RL2 realçam positivamente o ED e o CE ($X_m = 7,40$; $X_m = 7,37$) respetivamente, como se pode observar a dimensão com menor média aritmética é a VF ($X_m = 5,12$). Entre os resultados obtidos dos Sargentos e Praças do RL2 verifica-se que eles acreditam no seu trabalho e nos valores que se praticam no mesmo e semelhante ao QCav estão dispostos a auxiliar o camarada sempre que necessário. Na Figura nº 23 do Apêndice B.1.2 – Apresentação de resultados, podemos verificar que a dimensão que apresenta maior variedade de resposta em relação aos Sargentos é a VF com 4,40 e em relação aos Praças é também VF com 2,64. Em relação à dimensão com menor dispersão pode-se observar que é a mesma para os Sargentos e para os Praças, com 0,84 e 1,10, respetivamente.

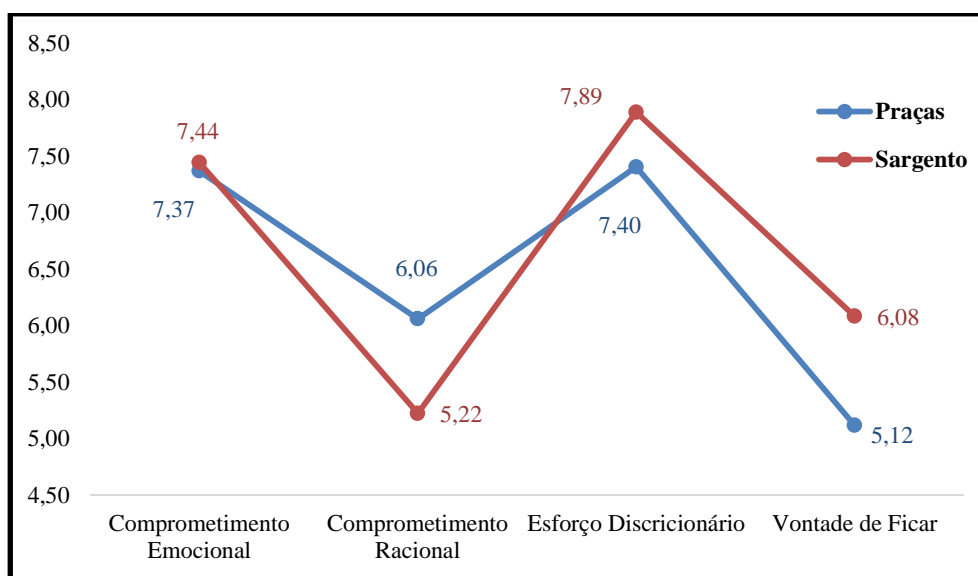


Figura nº 14 - Valores Médios das Dimensões do Compromisso no Regimento de Lanceiros nº 2

Como se pode observar na Figura nº 15, relativamente ao RC3 as dimensões do compromisso que os Sargentos mais realçam é ED e o CE ($X_m = 8,18$; $X_m = 8,17$), e por sua vez a que tem uma média aritmética mais baixa é a VF ($X_m = 2,81$). Relativamente às Praças do RC3 realçam positivamente o ED ($X_m = 7,78$), e a dimensão com menor média aritmética é a VF ($X_m = 5,02$). Entre os resultados obtidos pelos Sargentos e Praças do RL2 observa-se que eles estão dispostos a sacrificar o seu tempo para auxiliar os seus camaradas, os subordinados dos Oficiais Subalternos de Cavalaria acreditam nos valores que são praticados na sua unidade. Na Figura nº 24 do Apêndice B.1.2 – Apresentação de resultados, podemos verificar que a dimensão que apresenta maior variedade de resposta em relação aos Sargentos é a VF com 2,40 e em relação aos Praças é também VF com 2,42. Em relação à dimensão com menor dispersão pode-se observar que para os Sargentos é o CE com 1,40 e para os Praças é o ED com 1,57.

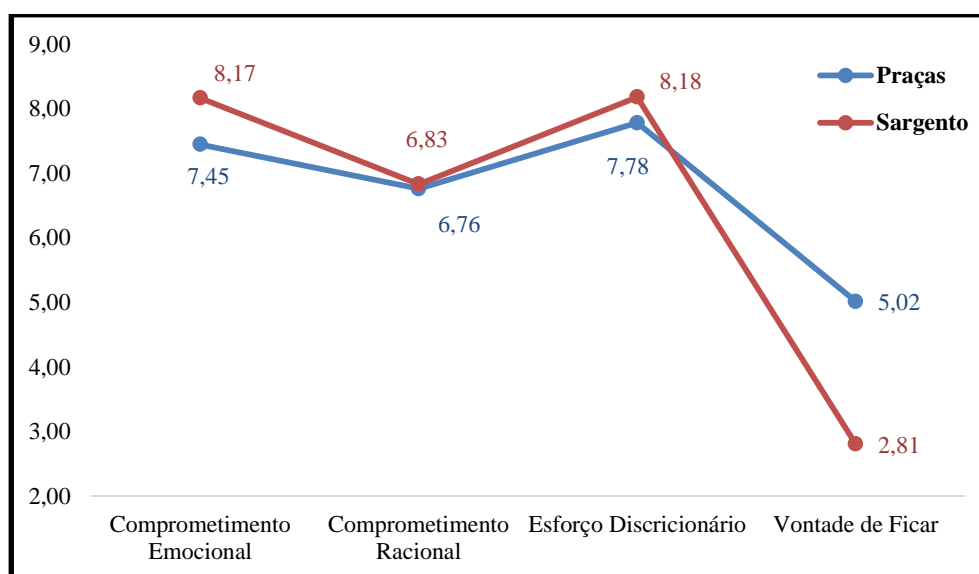


Figura nº 15 - Valores Médios das Dimensões do Compromisso no Regimento de Cavalaria nº 3

5.4. Comparação de Médias entre as Variáveis em Estudo

5.4.1. Análise Estatística Quanto às Dimensões da Liderança

Conforme a Tabela nº 11 verifica-se que, para $p < 0,05$, todas as seis dimensões da liderança apresentam diferenças significativas entre elas.

Verifica-se que os subordinados do Regimento de Cavalaria nº 3 percebem os comportamentos de liderança “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”, “tomada de decisão e planejamento”, “visão e ambiente externo e interno”, “gestão de conflitos pela transparência”, “coesão, trabalho de equipa e cooperação” e “liderança participativa e envolvimento”, nos seus comandantes de forma significativamente diferente dos subordinados do Quartel da Cavalaria.

Podemos constatar ainda que os subordinados do Regimento de Lanceiros nº 2 percebem os comportamentos de liderança “gestão de conflitos pela transparência” e “liderança participativa e envolvimento” nos seus comandantes significativamente diferente dos subordinados do Quartel da Cavalaria.

Concluimos assim que os comandantes de pelotão do QCav são os que exibem níveis de comportamentos de liderança em todas as dimensões em estudo segundo a percepção dos subordinados.

Tabela nº 11 - Diferenças Significativas das Dimensões da Liderança entre as Unidades de Cavalaria

Variável dependente			Sig. (p)
OMEE	RC3	QCav	,00
TDP	RC3	QCav	,00
VAEI	RC3	QCav	,00
GCT	RL2	QCav	,02
GCT	RC3	QCav	,01
CTEC	RC3	QCav	,03
LPE	RL2	QCav	,03
LPE	RC3	QCav	,01

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planejamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; (*). A diferença média é significativa no nível 0.05.

5.4.2. Análise Estatística Quanto ao Compromisso

No que diz respeito às dimensões do compromisso, podemos observar na Tabela nº 12 que, para $p < 0,05$, apenas três das quatro dimensões do compromisso apresentam diferenças significativas entre elas.

Verifica-se que os subordinados do Regimento de Cavalaria nº 3 percebem os comportamentos do compromisso “compromisso emocional”, “compromisso racional” e “esforço discricionário”, nos seus comandantes significativamente diferente dos subordinados do Quartel da Cavalaria.

Podemos constatar ainda que os subordinados do Regimento de Lanceiros nº 2 percebem os comportamentos do “compromisso emocional” nos seus comandantes significativamente diferente dos subordinados do Quartel da Cavalaria.

Tabela nº 12 - Diferenças Significativas das Dimensões do Compromisso entre as Unidades de Cavalaria

Variável dependente			Sig.
CE	RL2	QCav	,03
CE	RC3	QCav	,00
CR	RC3	QCav	,02
ED	RC3	QCav	,01

Legenda: CE - Comprometimento Emocional; CR - Comprometimento Racional; Esforço Discricionário
(*). A diferença média é significativa no nível 0.05.

5.5. Correlações entre o Valor das Médias das Variáveis Dependentes

5.5.1. Correlação de Bravais-Pearson

Para verificar se existem relações significativas entre as dimensões da liderança, ou seja, os comportamentos dos comandantes de pelotão, e o compromisso dos subordinados nas Unidades de Cavalaria, procedeu-se ao teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*, tendo-se registado nesta seção os resultados observados na Tabela nº 13, que evidencia os resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson*, para $p < 0,01$, entre as dimensões de liderança e do compromisso,

No que diz respeito à “orientação para a missão pelo exemplo e a ética”, à “tomada de decisão e planeamento”, à “visão e ambiente externo e interno”, à “gestão de Conflitos pela transparência” e à “liderança participativa e envolvimento”, podemos observar que estas estão fortemente relacionada com três dimensões do compromisso, “compromisso emocional”, “compromisso racional” e “esforço discricionário”, sendo que entre estas existe uma correlação superior com o “compromisso emocional”. Relativamente à “coesão, trabalho de equipa e cooperação” esta correlaciona-se fortemente com o “compromisso emocional” e com o “compromisso racional”.

Por outro lado, as dimensões do compromisso correlacionam-se como observamos com as dimensões da liderança, sendo que estas se correlacionam de forma mais relevante com a “orientação para a missão pelo exemplo e a ética”.

Podemos observar ainda que não existe nenhum comportamento de liderança relacionado com a “vontade de ficar”.

Conclui-se assim que os comportamentos de liderança orientados para a tarefa são os que contribuem para que os subordinados se comprometam emocionalmente, em relação ao compromisso racional existe um equilíbrio no que diz respeito aos comportamentos e por último, no que respeita ao esforço discricionário podemos concluir que mais uma vez os comportamentos orientados para a tarefa são os que mais influenciam.

Tabela nº 13 - Matriz de Correlações entre as Competências da Liderança e do Compromisso

	CE	CR	ED	VF
OMEE	0,64**	0,59**	0,60**	-0,03
TDP	0,57**	0,54**	0,55**	0,04
VAEI	0,64**	0,57**	0,58**	0,00
GCT	0,57**	0,54**	0,53**	-0,08
CTEC	0,58**	0,58**	0,48**	-0,01
LPE	0,60**	0,53**	0,49**	0,01

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; CE - Comprometimento Emocional; CR - Comprometimento Racional; Esforço Discricionário; VF – Vontade de Ficar (**). A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Para melhor determinar a relação causa e efeito entre os comportamentos de liderança e as dimensões do compromisso, efetuou-se o método de regressões lineares, este nasce da tentativa de relacionar um conjunto de observações de certas variáveis, com as leituras de uma determinada grandeza (Matos, 1995).

Com base neste método e após confirmar anteriormente as correlações existentes, podemos observar no Apêndice B.1.3.- Apresentação das Regressões Lineares, que o comportamento de liderança que mais contribui para que haja um compromisso racional no trabalho é a “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, por sua vez o comportamento que contribui para o compromisso emocional é a “tomada de decisão e planeamento” e por fim a dimensão da liderança que mais contribui para o “esforço discricionário” é a “orientação para a missão pelo exemplo e ética” e ainda a “liderança participativa e envolvimento”.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

No presente capítulo vai-se proceder à verificação das hipóteses previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Em forma de conclusões finais, a descrição de todos os aspetos conclusivos, deste trabalho de investigação, que se consideram relevantes e pertinentes abordar, procurando estabelecer uma relação entre tais conclusões e as hipóteses práticas levantas.

Por fim, irão ser apresentadas algumas limitações de estudo, durante toda a investigação, assim como as recomendações e sugestões, com vista a futuras investigações neste âmbito.

6.2. Verificação das Hipóteses Práticas

Hipótese nº 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos comandantes de pelotão das unidades de Cavalaria segundo a perceção dos subordinados.

A hipótese nº 1 confirma-se totalmente conforme se pode observar na Tabela nº 11, pela análise feita através do método da comparação múltipla de médias, aos resultados obtidos para as dimensões de liderança dos Oficiais Subalternos de Cavalaria. Verifica-se então, pelos resultados apresentados, que existem diferenças significativas quanto aos comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos de Cavalaria em todas as dimensões da liderança, mas de forma mais acentuada nas dimensões da liderança “gestão de conflitos pela transparência” e a “liderança participativa e envolvimento”.

Hipótese nº 2: Existem diferenças significativas entre o compromisso dos subordinados nas unidades de Cavalaria.

Podemos medir/avaliar o compromisso de um trabalhador (emocional ou racional) com algo ou alguém na organização através do seu esforço no desempenho das suas tarefas, e por quanto tempo eles tencionam permanecer na organização.

De acordo com Tabela nº 12, os subordinados percecionam de forma significativamente diferente o compromisso nas diferentes Unidades, verificando-se que “comprometimento emocional” e “comprometimento racional” são as que apresentam uma diferença significativa mais elevada.

Com isto, a hipótese nº 2 confirma-se totalmente uma vez que ao usar o mesmo método da comparação múltipla de médias, verificamos que o compromisso é percecionado de forma diferente entre as Unidades de Cavalaria em estudo.

Hipótese nº 3: Existem relações significativas entre os comportamentos dos comandantes de pelotão e o compromisso dos subordinados das Unidades de Cavalaria.

De acordo com os resultados, conforme ilustra a Tabela nº 13, constatamos que todas dimensões da liderança apresentam uma maior correlação com três dimensões do compromisso, particularmente a “orientação para a missão pelo exemplo e a ética” e a “Visão do ambiente externo e interno” e, uma correlação mais baixa, no entanto bastante favorável, na dimensão “gestão de conflitos pela transparência”. No que concerne à sua correlação das dimensões do compromisso com as dimensões da liderança, estas evidenciam-se mais nas dimensões “comprometimento emocional” e, com uma correlação mais baixa, na dimensão “comprometimento racional” e “esforço discricionário”.

Assim sendo, a hipótese nº 3 confirma-se parcialmente, verificando-se pelos resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson*, para $p < 0,01$, entre as dimensões de liderança e compromisso que estas se encontram fortemente correlacionadas.

6.3. Resposta às Perguntas Derivadas

Pergunta derivada nº 1: Os Oficiais Subalternos exibem níveis de comportamentos de liderança diferentes nas várias Unidades de Cavalaria segundo a percepção dos subordinados?

Pela análise dos resultados obtidos, relativamente à percepção dos subordinados face às dimensões da liderança presentes no comando e liderança de um pelotão, constata-se que as competências mais valorizadas são “orientação para a missão pelo exemplo e ética”; “visão do ambiente externo e interno” e “gestão de conflitos pela transparência”. Verifica-se, portanto, uma certa divergência entre as opiniões dos subordinados quanto à aceitação dos comportamentos da liderança que os Oficiais Subalternos devem ter para obterem desempenhos superiores.

Pergunta derivada nº 2: Os subordinados têm níveis de compromisso diferentes nas várias Unidades de Cavalaria?

Pela análise dos resultados obtidos, relativamente à percepção dos subordinados face às dimensões do compromisso presentes no comando e liderança de um pelotão para que estes se comprometam no respetivo trabalho, constata-se que as competências mais valorizadas são “esforço discricionário” e “comprometimento emocional”. Verifica-se, portanto, uma certa unanimidade entre as opiniões dos subordinados quanto aos comportamentos do compromisso que os Oficiais Subalternos devem ter para obterem desempenhos superiores.

Pergunta derivada nº 3: Quais os comportamentos de liderança praticados pelos comandantes de pelotão de Cavalaria para promover elevados níveis de compromisso dos seus subordinados?

Conforme os resultados o evidenciam, podemos concluir que a dimensão “comprometimento emocional” é aquela que apresenta valores mais elevados de

correlações para todas as dimensões do compromisso, seguindo-se o “comprometimento racional” e “esforço discricionário”.

Em relação às dimensões da liderança, por sua vez, as que apresentam maiores correlações são “orientação para a missão pelo exemplo e a ética” e a “visão do ambiente externo e interno”.

Portanto, verifica-se que, quer as dimensões de liderança, quer as dimensões do compromisso, apresentam fortes correlações entre si, ou seja, as dimensões de liderança estão diretamente correlacionadas com as dimensões do compromisso, no entanto os mais praticados e os que mais promovem níveis de compromisso elevados são “orientação para a missão pelo exemplo e a ética” e a “visão do ambiente externo e interno”.

6.4. Resposta à Pergunta de Partida

Pergunta de partida: Quais as competências associadas á liderança que os Oficiais Subalternos de Cavalaria praticam e que influenciam positiva e fortemente o compromisso dos subordinados?

Como resposta à pergunta de partida, os resultados deste estudo indicam que, as dimensões de liderança “orientação para a missão pelo exemplo e ética”, “tomada de decisão e planeamento”, “visão do ambiente externo e interno”, “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, “gestão de conflitos pela transparência” e “liderança participativa e envolvimento”, são aqueles que mais promovem o compromisso das Unidades de Cavalaria, nomeadamente o “comprometimento emocional”, o “comprometimento racional” e o “esforço discricionário”, ou seja, todas as dimensões de liderança abordadas influenciam no compromisso dos subordinados.

6.5. Conclusões Finais

Com vista a alcançar os objetivos do presente trabalho de investigação e com base na revisão da literatura e da análise e discussão dos resultados apresentados, devem ser realçados alguns aspetos conclusivos, os quais são de grande importância e contributo para a presente investigação, sendo eles: relativamente aos comportamentos de liderança que

mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos de Cavalaria verifica-se que em todos os itens das dimensões das competências de liderança quanto à percepção dos seus subordinados, de uma forma geral existe uma certa proximidade dos valores médios obtidos, isto é, em cada Unidade de Cavalaria à qual foram aplicados os inquéritos, todas as dimensões têm valores muito próximos uns dos outros, pelo que podemos concluir que os comportamentos de liderança são todos praticados de forma semelhante nas diversas Unidades.

Contudo podemos afirmar que as dimensões que mais são praticadas pelos Oficiais Subalternos de Cavalaria são “orientação para a missão pelo exemplo e ética”, “gestão de conflitos pela transparência” e “visão do ambiente externo e interno”.

No que diz respeito ao compromisso, as dimensões que mais se realçam têm de igual forma valores muito próximos, sendo a mais valorizada em todas as unidades “esforço discricionário”, com isto podemos observar que os subordinados se comprometem e se empenham bastante nas missões que lhe são destinadas.

Tendo em conta a análise realizada podemos afirmar que os comportamentos de liderança orientados para a tarefa são os que contribuem para que os subordinados se comprometam emocionalmente o que remete para a liderança transformacional. Em relação ao compromisso racional existe um equilíbrio no que diz respeito aos comportamentos e por último o esforço discricionário que mais uma vez os comportamentos orientados para a tarefa são os que mais influenciam.

Por fim podemos ainda afirmar que todos os comportamentos da liderança estão fortemente relacionados com os comportamentos do compromisso, exceto com a dimensão “vontade de ficar”.

6.6. Limitações de Investigação

A principal limitação e entrave desta investigação, muito devido à limitação quer de tempo quer da indisponibilidade de algumas Unidades de Cavalaria, deve-se à incapacidade de acessibilidade para aplicar os inquéritos a todas as Unidades de Cavalaria do Exército Português, como o Regimento de Cavalaria nº 6 pois os seus militares não estavam em território nacional.

Outra limitação, prende-se com a limitação do número de páginas imposto, não sendo assim possível fazer o estudo de um conjunto mais abrangente, como o estudo de

quais os estilos de liderança que mais influenciam o compromisso das Unidades de Cavalaria.

Por último uma grande limitação do trabalho foi o facto de não haver material nenhum sobre a matéria em Portugal, ou seja, algo que relacionasse os dois temas dentro do Exército Português.

6.7 Propostas e Sugestões

Visto que o inquérito aplicado teve como uma amostra população alvo de militares, seria bastante interessante ser aplicado também em outros Ramos das Forças Armadas Portuguesas, ou seja, Marinha e Força Área, para que se possam estabelecer comparações e obter conclusões de quais os comportamentos de liderança que mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos e, que mais promovem o compromisso dos subordinados das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) dos respetivos ramos.

Por outro lado, seria pertinente ainda aplicar o inquérito a outros militares, com funções de comando superiores, com a finalidade de se verificar quais os comportamentos de liderança que mais se evidenciam e, assim poder-se estabelecer uma comparação com os Oficiais Subalternos, aos quais este estudo se limitou.

Bibliografia

- Ali, A. (2012). Leadership and its Influence in Organizations – A Review of Intellections. *International Journal of Learning and Development*, Vol. 2, 6, 73–85.
- Amorim, M. A. (1997). Relação entre Tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. In Tamayo, A., Borges - Andrade, J.E., Codo, W. (Orgs). *Trabalho, Cultura e Organizações*. São Paulo: Capital Gráfica.
- Borrvalho, C. (2012). *O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército Autor O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Academia Militar, Lisboa
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No. 4.
- Candeias, C. N. B., & Galdino, G. A. (2011). Comprometimento no Trabalho e o Relacionamento Interpessoal na Cooperativa de Recicladores de Alagoas - COOPREL. *International Center for Interpersonal Relationship Research*. 35 - 52.
- Cardoso, R. (2006). *Competências do Contador: Um estudo empírico*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Chiavenato, I.(2005). *Gerenciando com as pessoas* (5ªed.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Council, C. L. (2004). Driving Performance and Retention Through Employee Engagement. *Council Teleconference*. Retirado: Janeiro, 29, 2015, de <http://www.usc.edu/programs/cwfl/assets/pdf/Employee%20engagement.pdf>
- Covey, S. (2007). The Transformational Leadership Report. *Transformational Leadership Journal*. Retirado: Abril, 19, 2015, de <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>
- Damazini, J. (2006). *Estilos de liderança e influência exercida nos liderados*. Retirado: Maio, 19, 2015, de <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/anaisEvento/docs/CI-057-TC.pdf>
- Dolan, S. (2006). *Estresse, Autoestima, Saúde e Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

-
- Escola Superior de Educação de Coimbra (2012). *American Psychocological Association (APA)*, (6ªed). Retirado: Janeiro, 19, 2015, de http://www.esec.pt/pagina/cdi/ficheiros/docs/APA_6th.pdf.
- Estado-Maior do Exército Espanhol [EME-Espanha]. (2007). Orientaciones: Liderazgo - OR7-026 . Mando de Adiestramiento y Doctrina: Madrid.
- Farahani, M., Taghadosi, M., & Behboudi, M. (2011). An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*. Vol. 4, 4, 211 - 217.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures, Lusodidacta.
- Góis, C. (2011). *Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-Faire – Um estudo de Caso*. Dissertação apresentada com vista ao grau de mestre. Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa.
- Gomes, M. A. V. (2005). *A expressão das emoções em contexto organizacional: catarse, contágio emocional e trabalho emocional - Um estudo de caso*. Dissertação apresentada com vista ao grau de mestre. Escola de Gestão e Economia da Universidade do Minho, Braga.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo
- Hughes, R. J., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *hip: Enhancing the lessons of experience* (3.º ed.). Burr Ridg: McGraw-hill.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 692-724.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: a literature review. *KBS Worling Paper*, 19.
- Leiria, A. C., Palma, P., & Cunha, M. P. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol 12, 1, 67 - 94.
- Lima, M. (2008). Trabalho e Ética: Eis a Questão. *Akrópolis*, Vol 16, 4, 257 - 265.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS* (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Matos, M. A. (1995). *Manual Operacional para a Regressão Linear*. FEUP, Porto
- Maxwell, J. C. (2007). *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: Siga-as e as Pessoas o Seguirão*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

-
- Mendoza, R., Medeiro, V., & Costa, J. (2007). Comprometimento organizacional , fatores estressantes do trabalho e identidade social . Um estudo exploratório. *Revista de Ciências Humanas e Artes*, Vol. 15,1, 93 - 100.
- Moita, M. (2008). *Ética Profissional e Relações Interpessoais no Trabalho*. Retirado: Março, 19, 2015, de http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_infor_comun/tec_man_sup/081112_etica_prof.pdf
- Nascimento, L. (2009). *Análise Documental e Análise Diplomática: Perspectivas de Interlocução de Procedimentos*. Dissertação apresentada com vista ao grau de doutor, Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista, São Paulo.
- Nasomboon, B. (2014). The Relationship among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement. *International Business Research*. Vol. 7, 9, 77 - 90.
- Nep, 520/2^a. (2014). *Normas para redação do relatório científico final*. Lisboa: Academia Militar.
- Odumeru, J. a., & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research Journal*. Vol. 2, 2, 355 - 361.
- Pereira, L. Z., & Zille, G. P. (2010). O estresse no trabalho: uma análise teórica de seus conceitos e suas inter-relações. *Revista Gestão E Sociedade*, Vol. 4,7, 414 - 434.
- Precoma, D. C. (2013). Eustresse, distresse e Burnout. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*. 555 - 568.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida Publicações.
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa
- Rouco, J., & Sarmiento, M. (2010). *Perspectivas do conceito de liderança*. Proelium, Série VI, Vol. 13, 71-90.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para Elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, D. (2009). *Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Operações Militares Caracterização das Competências de Liderança nos Oficiais Subalternos de Infantaria*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Academia Militar, Lisboa
- Sousa, P. (2014). *Caraterização dos Comportamentos de Liderança e Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sua Influência no*

Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Academia Militar, Lisboa

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Strougo, C. V., & Gomes, P.P. (2007). *Liderança*. Rio de Janeiro: ABRH.
- Tajfel, M. (1983). *Grupos Humanos e Categorias Sociais*. Lisboa: Livros do Horizonte.
- Tse, H. H. M., & Chiu, W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*. Vol. 67, 1, 2827 - 2835.
- U.S. Army (2006). *Army Leadership: Competent, confident, and agile* - FM 6-22
Department of the Army: Washington D.C
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar. Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Yucel, I., McMillan, A., & Richard, O. C. (2014). Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment? *Journal of Business Research*. Vol. 67, 6, 1170 - 1177
- Zhang, W., Wang, H., & Pearce, C. L. (2014). Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment. *The Leadership Quarterly*. Vol. 25, 2, 329 - 343.

Apêndices

Apêndice A - Questionário Competências da Liderança e Compromisso

A.1. Introdução

O presente Apêndice visa apresentar o inquérito final, que serviu de base para a recolha de dados do trabalho de campo, tendo sido aplicado aos militares que compõe a nossa amostra em estudo nas suas respetivas Unidades de Cavalaria.

A.2. Inquérito final

O inquérito final é constituído, no seu total, por três partes. Estando organizadas da seguinte forma:

A primeira parte, com 10 perguntas de cariz pessoal e contempla os dados sociodemográficos dos inquiridos.

A segunda parte, referente ao Questionário das Competências da Liderança de Rouco (2012), comporta 48 perguntas de resposta fechada, na qual pretendem avaliar o desempenho das competências e, os comportamentos inerentes às dimensões de liderança, dos Oficiais Subalternos de Cavalaria que mais os caracterizam.

Finalmente a terceira parte do inquérito, subjacente ao Questionário de Compromisso da Corporate Leadership Council (2004) mas, adaptado para o contexto militar, é constituída por um total de 16 perguntas fechadas. Pretendendo-se, avaliar e caracterizar o Compromisso das Unidades de Cavalaria, segundo as dimensões do Compromisso levantadas na revisão da literatura.



ACADEMIA MILITAR

Inquérito para a

Caraterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos dos Quadros Permanentes da Arma de Cavalaria e a sua Influência no Compromisso dos Subordinados

Autor: Aspirante de Exército Cavalaria João Pinto

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco

**Baseado e adaptado do Inquérito realizado por Carlos Rouco (2012) e Corporate
Leadership Council (2004)**

Este inquérito destina-se a recolher informação que permita a realização do Trabalho de Investigação Aplicada – identificação de competências associadas à liderança e as suas correlações com o compromisso dos subordinados. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de importância para se obter desempenhos e empenhamentos superiores e eficazes que as diversas competências associadas à liderança representam no exercício de uma função de comando, direção e/ou chefia no contexto militar.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Agradecemos a sua colaboração

Parte I

Dados Sociodemográficos

1. Posto:

2. Arma/ Serviço: _____

3. Cargo/ Função Atual: _____

4. U/E/O - SubUnid _____

5.

Quadro:

QP ☐

RV/ RC ☐

6. Género:

Feminino ☐

Masculino ☐

7. Idade:

20 anos ou menos ☐ De 31 a 40 anos ☐

De 21 a 30 anos ☐ Mais de 40 anos ☐

8. Grau académico:

12ª ano ou menos ☐

Ensino Superior ☐

9. Última FAI:

(No posto atual)

Menos de 3,50 valores ☐

De 3,50 a 3,99 valores ☐

De 4,00 a 4,49 valores ☐

De 4,50 a 4,74 valores ☐

De 4,75 a 5,00 valores ☐

Não se aplica ☐

10. Nº de Participações em FND:

0 ☐

1 ☐

2 ☐

3 ☐

Mais de 3 ☐

Parte II

Questionário de Competências de Liderança (QCL)

Adaptado de Carlos Rouco (2012)

Indique o seu nível de concordância, colocando um "x" no espaço respetivo.	Extremamente ineficaz	O meu comandante:									Extremamente eficaz
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. Encoraja a minha participação na produção de ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13. Faz com que me sinta forte e importante dentro do pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14. Procura conciliar as minhas necessidades e aspirações com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16. Reconhece o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17. Visualiza o ambiente externo e interno da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19. Tem a capacidade para antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20. Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23. Na execução das tarefas, dá-me apoio sem remover a minha responsabilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24. Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
29. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
30. Reconhece as minhas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

32. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Promove a minha participação na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Transmite-me a vontade para cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Identifica problemas e procura antecipar soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Explica-me quais são os meus pontos fortes e pontos fracos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Consegue promover em mim elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Transmite-me confiança nos momentos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Desenvolve em mim o sentimento de união e espírito de corpo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Fala com os outros de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Tem um discurso convincente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Promove o desenvolvimento das minhas capacidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Transmite-me calma nas condições de esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Toma decisões com o desacordo dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Desperto em mim um sentimento de referência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Administra o tempo de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Trabalha eficazmente nas várias situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Procura perceber as minhas necessidades e expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III

Questionário sobre Compromisso (CLC)

Adaptado de Corporate Leadership Council (2004)

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respectivo.	Extremamente ineficaz	O meu desempenho:									Extremamente eficaz
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
59. Acredito no trabalho que faço todos os dias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
60. Gosto de trabalhar com o meu pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
61. Quando falo com os outros falo do meu comandante de pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
62. Estou orgulhoso de trabalhar onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
63. Neste momento a melhor maneira para desenvolver as minhas capacidades é continuar com o meu atual pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
64. A melhor maneira de progredir na minha profissão é manter-me na minha atual unidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
65. Neste momento a melhor maneira de subir dentro da minha organização é continuar com o meu comandante de pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
66. O meu desempenho iria mudar se mudasse de pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
67. Ajudo frequentemente os meus camaradas que têm trabalhos mais difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
68. Há dias em que não me esforço muito no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
69. Costumo procurar sempre maneiras de fazer melhor o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
70. Quando necessário esforço-me mais do que o normal no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
71. Pretendo procurar outro trabalho em outra organização no próximo ano.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
72. Penso frequentemente em desistir do meu trabalho e deixar a organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
73. Ando á procura de emprego em outra organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
74. Recentemente enviei o meu currículo a outra organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Obrigado!

Apêndice B - Apresentação de Resultados

B.1. Introdução

Neste apêndice, em virtude da limitação do número de páginas, apresentam-se os Quadros e Gráficos resultantes dos dados obtidos a partir do tratamento estatístico.

B.1.1. Caracterização das variáveis de desempenho – Parte II do inquérito

Nesta subsecção, apresenta-se as tabelas de resultados a partir do tratamento estatístico das respostas dos subordinados, **Parte II** do inquérito, da sua percepção em relação aos Oficiais Subalternos de Cavalaria, em função da sua categoria, género, grau académico e regime de prestação de serviço.

Tabela nº 14 - Percepção das Dimensões da Liderança por Categoria (n=145)

	Praças (n=105)		Sargento (n=40)	
	X _m	S	X _m	S
OMEE	6,73	1,68	6,97	1,42
TDP	6,68	1,62	6,66	1,36
VAEI	6,68	1,77	6,81	1,46
GCT	6,51	1,67	6,87	1,36
CTEC	6,45	1,75	6,66	1,33
LPE	6,34	1,78	6,50	1,70

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; α – Coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

Tabela nº 15 - Percepção das Dimensões de Liderança por Género (n=145)

	M (n=136)		F (n=9)	
	X _m	S	X _m	S
OMEE	6,78	1,64	6,97	1,20
TDP	6,67	1,56	6,67	1,45
VAEI	6,70	1,71	6,94	1,40
GCT	6,61	1,61	6,56	1,39
CTEC	6,48	1,67	6,82	1,13
LPE	6,39	1,78	6,30	1,41

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; α – Coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

Tabela nº 16 - Percepção das Dimensões de Liderança por Grau Académico (n=145)

	12º Ano ou menos (n=142)		Ensino superior (n=3)	
	X _m	S	X _m	S
OMEE	1,63	6,80	0,97	6,72
TDP	1,56	6,67	1,09	6,58
VAEI	1,70	6,72	1,26	6,61
GCT	1,61	6,60	1,34	6,89
CTEC	1,65	6,51	1,26	6,21
LPE	1,76	6,40	1,59	5,67

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; α – Coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

Tabela nº 17 - Percepção das Dimensões de Liderança por Regime de Contrato (n=145)

	RV/RC (n=126)		QP (n=19)	
	X _m	S	X _m	S
OMEE	6,80	1,67	6,73	1,16
TDP	6,71	1,62	6,45	1,01
VAEI	6,74	1,77	6,58	1,05
GCT	6,61	1,65	6,57	1,25
CTEC	6,51	1,72	6,47	1,01
LPE	6,37	1,81	6,46	1,34

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; α – Coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

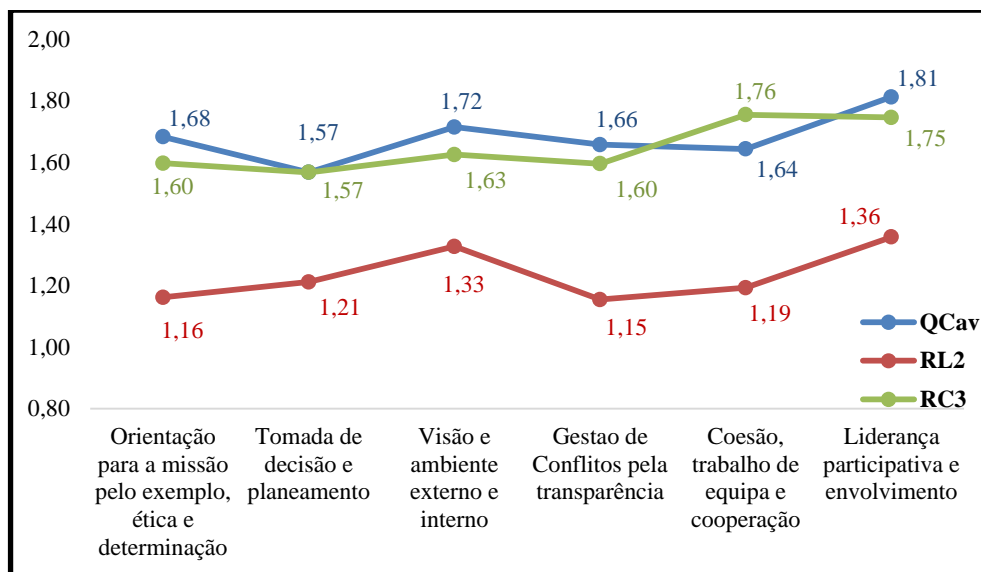


Figura nº 16 - Valores do Desvio Padrão das Dimensões da Liderança por Unidades

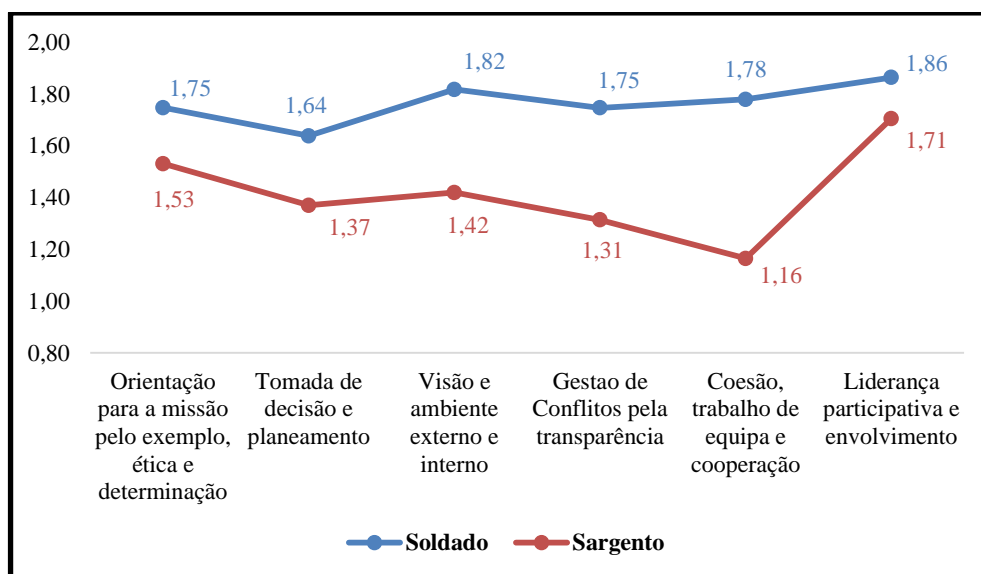


Figura nº 17 - Valores do Desvio Padrão das Dimensões da Liderança no Quartel de Cavalaria

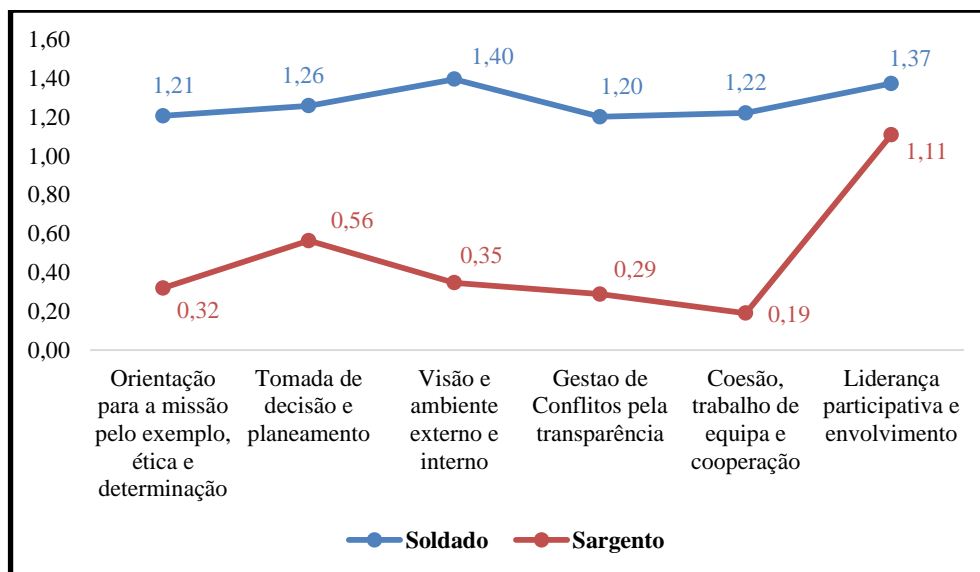


Figura nº 18 - Valores do Desvio Padrão das Dimensões da Liderança no Regimento de Lanceiros nº 2

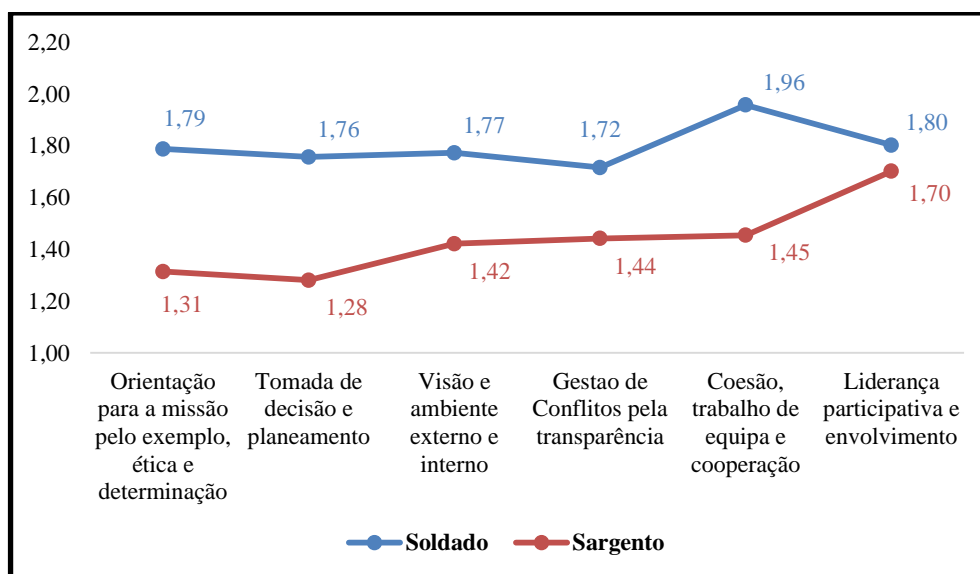


Figura nº 19 - Valores do Desvio Padrão das Dimensões da Liderança no Regimento de Cavalaria nº 3

B.1.2. Caracterização das variáveis de desempenho – Parte III do inquérito

Nesta subsecção, apresenta-se as tabelas de resultados a partir do tratamento estatístico das respostas dos subordinados, **Parte III** do inquérito, em relação ao seu

empenhamento e comprometimento no cumprimento das suas missões, em função do seu posto, gênero, grau acadêmico e regime de prestação de serviço.

Tabela nº 18 - Percepção das Dimensões do Compromisso por Categoria (n=145)

	Praças (n=105)		Sargento (n=40)	
	X _m	S	X _m	S
CE	2,06	6,88	1,66	7,55
CR	2,16	6,18	2,07	6,13
ED	1,48	7,38	1,68	7,75
VF	2,57	5,45	2,49	3,01

Legenda: CE – Comprometimento Emocional; CR – Comprometimento Racional; EDI – Esforço Discricionário; VF – Vontade de Ficar; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; α – Coeficiente de Alpha de Cronbach.

Tabela nº 19 - Percepção das Dimensões do Compromisso por Gênero (n=145)

	M (n=136)		F (n=9)	
	X _m	S	X _m	S
CE	2,00	7,06	1,61	7,15
CR	2,11	6,19	2,56	5,89
ED	1,56	7,48	1,17	7,52
VF	2,78	4,69	2,43	6,06

Legenda: CE – Comprometimento Emocional; CR – Comprometimento Racional; EDI – Esforço Discricionário; VF – Vontade de Ficar; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; α – Coeficiente de Alpha de Cronbach.

Tabela nº 20 - Percepção das Dimensões do Compromisso por Grau Acadêmico (n=145)

	12º ano ou menos (n=142)		Ensino superior (n=3)	
	X _m	S	X _m	S
CE	1,98	7,08	1,73	6,33
CR	2,12	6,21	1,92	4,11
ED	1,54	7,45	1,07	8,89
VF	2,76	4,83	2,74	2,58

Legenda: CE – Comprometimento Emocional; CR – Comprometimento Racional; EDI – Esforço Discricionário; VF – Vontade de Ficar; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; α – Coeficiente de Alpha de Cronbach.

Tabela nº 21 - Percepção das Dimensões do Compromisso por Regime de Contrato (n=145)

	RV/RC (n=126)		QP (n=19)	
	X _m	S	X _m	S
CE	2,04	7,04	1,48	7,19
CR	2,16	6,29	1,74	5,37
ED	1,53	7,48	1,65	7,53
VF	2,70	5,15	1,88	2,33

Legenda: CE – Comprometimento Emocional; CR – Comprometimento Racional; EDI – Esforço Discricionário; VF – Vontade de Ficar; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; α – Coeficiente de Alpha de Cronbach.

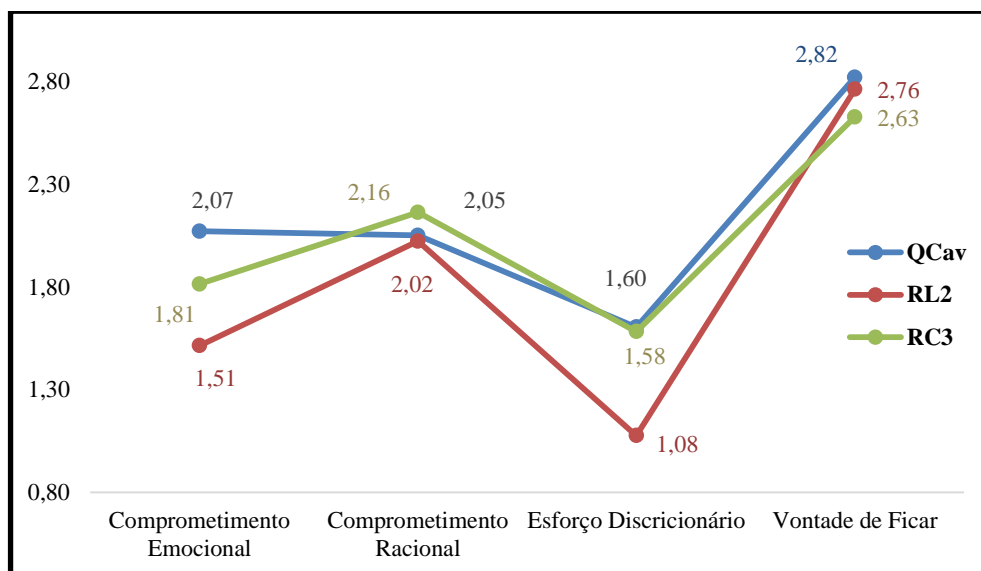


Figura nº 20 - Valores do Desvio Padrão das Dimensões do Compromisso por Unidades

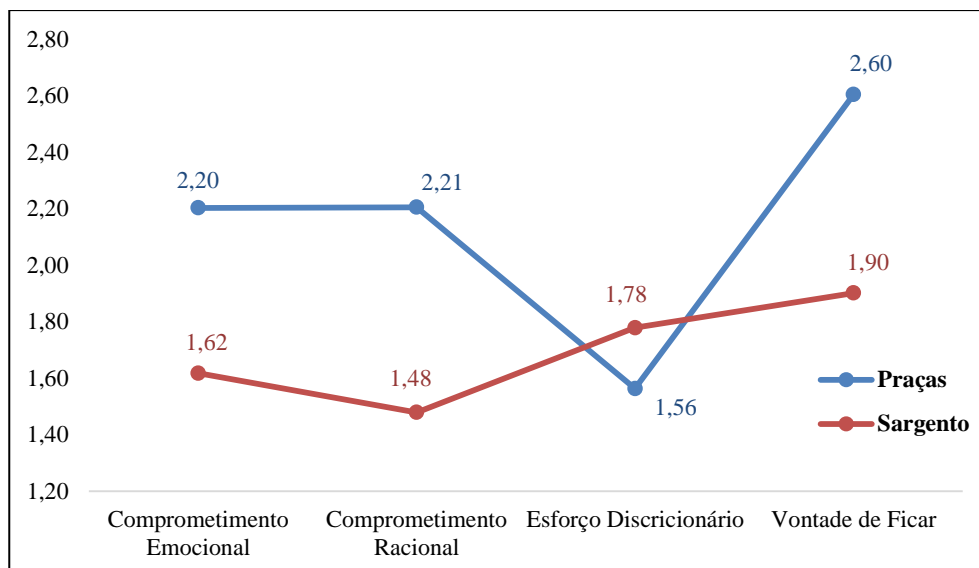


Figura nº 21 - Valores do Desvio Padrão das Dimensões do Compromisso no Quartel de Cavalaria

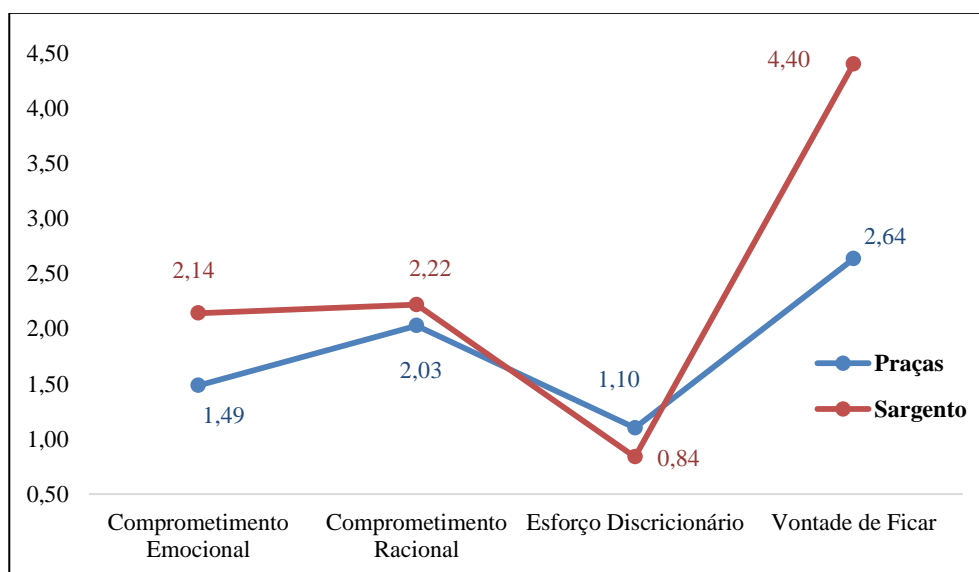


Figura nº 22 - Valores do Desvio Padrão das Dimensões do Compromisso no Regimento de Lanceiros nº 2

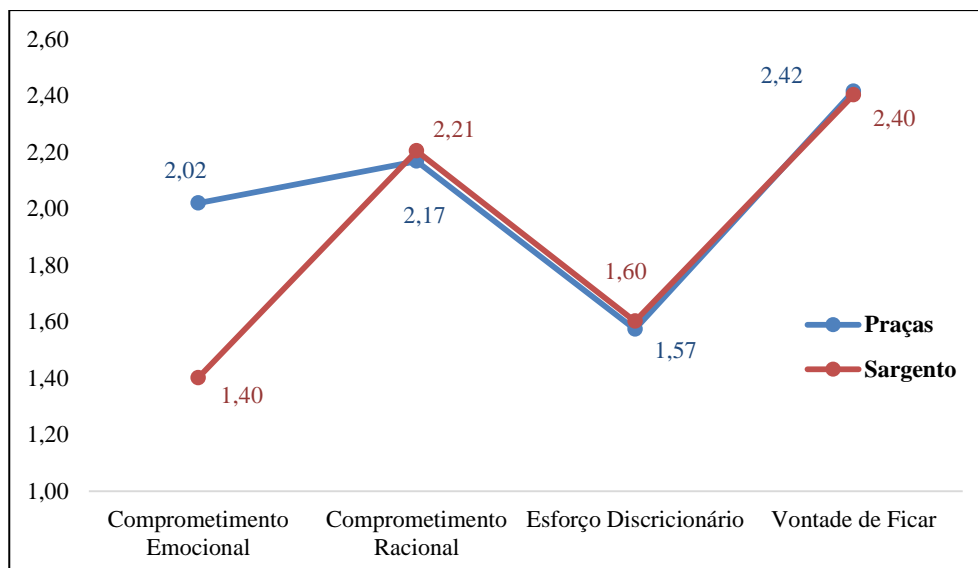


Figura nº 23 - Valores do Desvio Padrão das Dimensões do Compromisso no Regimento de Cavalaria nº 3

B.1.3. Apresentação das Regressões Lineares

Tabela nº 22 - Regressão Linear das Competências de Liderança com o Compromisso Emocional

	R quadrado	R quadrado ajustado	Coefficientes não padronizados B	Sig.
(Constante)	,440	,415	1,896	,001
OMEE	,440	,415	,449	,140
TDP	,440	,415	,433	,046
VAEI	,440	,415	,181	,237
GCT	,440	,415	-,286	,222
CTEC	,440	,415	-,066	,773
LPE	,440	,415	,060	,788

Tabela nº 23 - Regressão Linear das Competências de Liderança com o Compromisso Racional

	R quadrado	R quadrado ajustado	Coefficientes não padronizados B	Sig.
(Constante)	,370	,343	,959	,140
OMEE	,370	,343	,373	,284
TDP	,370	,343	-,220	,411
VAEI	,370	,343	,310	,211
GCT	,370	,343	-,169	,518
CTEC	,370	,343	,524	,042
LPE	,370	,343	-,036	,835

Tabela nº 24 - Regressão Linear das Competências de Liderança com o Esforço Discrecional

	R quadrado	R quadrado ajustado	Coefficientes não padronizados B	Sig.
(Constante)	,399	,373	3,571	,000
OMEE	,399	,373	,738	,003
TDP	,399	,373	,119	,495
VAEI	,399	,373	-,029	,812
GCT	,399	,373	,063	,740
CTEC	,399	,373	,113	,539
LPE	,399	,373	-,442	,015

Anexos

Anexo A - Modelo de Competências de Spencer e Spencer

A.1. Introdução

Neste Anexo apresenta-se o modelo de competências da liderança, segundo a analogia do Iceberg de Spencer e Spencer (1993).

A.2. Analogia do Iceberg de Spencer e Spencer

Spencer e Spencer (1993), através da analogia do *iceberg*, descrevem a existência de duas dimensões nas competências, dividindo-as dos atributos pelas diferentes partes do iceberg.



Figura nº 24 - Analogia do Iceberg

Fonte: Adaptado de Cardoso (2006)

Conforme é ilustrado na Figura nº 28, na parte emersa, encontram-se as **competências**, descritas como “Conhecimento”, “habilidade” e na parte submersa encontram-se os atributos tais como “auto – conceito”, “caraterísticas pessoais”, “valores” e “motivos”.

Segundo Spencer e Spencer (citado por Cardoso, 2006), as competências conhecimento e habilidades, tendem a ser mais visíveis e fáceis de serem identificadas e mapeadas, bem como mais fáceis de serem desenvolvidas.

Em relação às competências características pessoais e motivos, são mais profundas e centrais no que respeita a personalidade de cada indivíduo, o que faz com que estas sejam mais dificilmente avaliadas e desenvolvidas. No que diz respeito ao autoconceito e aos valores, estes são características que são possíveis de modificar ou moldar através de treino ou dinâmicas de grupo

Considerando a referência dos autores, de que na parte submersa, é complicado intervir para o desenvolvimento das competências, devemos contudo ter em conta que, a parte que vai realçar o desenvolvimento das competências, é a parte da superfície (Cardoso, 2006). A parte da superfície, que os autores descrevem como a agregação de conhecimentos, habilidades e experiência, traduzem a competência, que por seu turno influi, também ela, num desempenho, num comportamento.